

دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية: دراسة
تحليلية للعوامل المؤثرة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية

إعداد الطالب/

حمدان بن مرعي آل مانع

الرقم الجامعي/

٢٤٣٠٠١٢٩٩

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي

٢٠٢٥

هَذَا مِنْ فِصْلَةٍ



إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن ، الذي كان لدعمه العلمي، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة.

لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم

وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	٣
شكر وتقدير	٤
قائمة الجداول	٧
فهرس الأشكال	٨
المستخلص	٩
الفصل الأول	١٠
المقدمة	١١
مشكلة الدراسة	١٢
تساؤلات الدراسة	١٤
أهمية الدراسة	١٤
أهداف الدراسة	١٦
فرضيات الدراسة	١٧
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	١٧
الفصل الثاني	٢٠
الدراسات السابقة	٢٠
المقدمة	٢١
المتغير التابع والمستقل	٢٣
الدراسات السابقة	٢٥
الإطار النظري للدراسة	٣٠
الفصل الثالث	٣٥
منهجية الدراسة	٣٥
المقدمة	٣٦
المنهجية وطرق البحث	٣٨
أدوات الدراسة	٤٠
مجتمع البحث	٤٣

٤٤.....	خطوات جمع البيانات
٤٦.....	حدود البحث
٤٩.....	الفصل الرابع
٤٩.....	نتائج الدراسة
٥٠.....	المقدمة
٥٢.....	تحليل البيانات
٨٥.....	المناقشة
٨٧.....	الخاتمة
٨٨.....	التوصيات
٨٩.....	المراجع
٩٣.....	الملاحق
٩٦.....	Abstract

فائمة المجداول

٥٢.....	جدول ١: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة
٥٤.....	جدول ٢: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة
٥٥.....	جدول ٣: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة
٥٦.....	جدول ٤: الوصف الاحصائي لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة التغيير
٥٧.....	جدول ٥: الوصف الاحصائي لإشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة
٥٩.....	جدول ٦: الوصف الاحصائي لتنفيذ برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي
٦٠.....	جدول ٧: الوصف الاحصائي للقيادة الفعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة
٦١.....	جدول ٨: الوصف الاحصائي لتتبع المؤسسة منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير
٦٣.....	جدول ٩: الوصف الاحصائي لمساهمة إدارة التغيير في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية
٦٤.....	جدول ١٠: الوصف الاحصائي لربط مبادرات التغيير بأهداف المؤسسة الاستراتيجية
٦٥.....	جدول ١١: الوصف الاحصائي لتحديد إدارة التغيير من مقاومة التغيير بين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية
٦٧.....	جدول ١٢: الوصف الاحصائي لمساعد إدارة التغيير في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية
٦٨.....	جدول ١٣: الوصف الاحصائي لأدت إدارة التغيير إلى تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي
٦٩.....	جدول ١٤: الوصف الاحصائي لمساهمة إدارة التغيير في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها
٧٠.....	جدول ١٥: الوصف الاحصائي لمساعدة إدارة التغيير في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع
٧٢.....	جدول ١٦: الوصف الاحصائي لتنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع
٧٣.....	جدول ١٧: الوصف الاحصائي لإتمام مراجعة نتائج المشاريع وتقييم أثر التغيير بعد التنفيذ
٧٤.....	جدول ١٨: الوصف الاحصائي لتأدية إدارة التغيير إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة
٧٥.....	جدول ١٩: الوصف الاحصائي لتوفير القيادة العليا الدعم الكافي لعمليات التغيير
٧٧.....	جدول ٢٠: مخلص انجاز القضية
٧٧.....	جدول ٢١: احصائيات الموثوقية
٧٩.....	جدول ٢٢: اختبار كاي اسكوير لدور سياسات التغيير في انشاء البرامج التوعوية للمؤسسات السعودية
٨١.....	جدول ٢٣: اختبار كاي اسكوير لدور سياسات التغيير في تطبيق القيادة الفعالة للمؤسسات السعودية
٨٢.....	جدول ٢٤: اختبار كاي اسكوير لدور سياسات التغيير في تطبيق المنهجية العلمية للمؤسسات السعودية
٨٤.....	جدول ٢٥: تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

فهرس الاشكال

رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة.....	٣١
رسم توضيحي ٢: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....	٥٣
رسم توضيحي ٣: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....	٥٤
رسم توضيحي ٤: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....	٥٥
رسم توضيحي ٥: التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة التغيير.....	٥٦
رسم توضيحي ٦: التمثيل البياني لإشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة.....	٥٨
رسم توضيحي ٧: التمثيل البياني لتنفيد برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي.....	٥٩
رسم توضيحي ٨: التمثيل البياني للقيادة الفعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة.....	٦٠
رسم توضيحي ٩: التمثيل البياني لتتبع المؤسسة منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير.....	٦٢
رسم توضيحي ١٠: التمثيل البياني لمساهمة إدارة التغيير في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.....	٦٣
رسم توضيحي ١١: التمثيل البياني لربط مبادرات التغيير بأهداف المؤسسة الاستراتيجية.....	٦٤
رسم توضيحي ١٢: التمثيل البياني لتحديد إدارة التغيير من مقاومة التغيير بين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية.....	٦٦
رسم توضيحي ١٣: التمثيل البياني لمساعد إدارة التغيير في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.....	٦٧
رسم توضيحي ١٤: التمثيل البياني لأدت إدارة التغيير إلى تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي.....	٦٨
رسم توضيحي ١٥: التمثيل البياني لمساهمة إدارة التغيير في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها.....	٦٩
رسم توضيحي ١٦: التمثيل البياني لمساعدة إدارة التغيير في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع.....	٧١
رسم توضيحي ١٧: التمثيل البياني لتنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع.....	٧٢
رسم توضيحي ١٨: التمثيل البياني لإتمام مراجعة نتائج المشاريع وتقييم أثر التغيير بعد التنفيذ.....	٧٣
رسم توضيحي ١٩: التمثيل البياني لتأدية إدارة التغيير إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.....	٧٤
رسم توضيحي ٢٠: التمثيل البياني لتوفير القيادة العليا الدعم الكافي لعمليات التغيير.....	٧٦
رسم توضيحي ٢١: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.....	٧٨
رسم توضيحي ٢٢: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور سياسات التغيير في انشاء البرامج التوعوية للمؤسسات السعودية.....	٨٠
رسم توضيحي ٢٣: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور سياسات التغيير في تطبيق القيادة الفعالة للمؤسسات السعودية.....	٨١
رسم توضيحي ٢٤: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور سياسات التغيير في تطبيق المنهجية العلمية للمؤسسات السعودية.....	٨٣
رسم توضيحي ٢٥: ملخص نموذج عامل بايز.....	٨٤

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحليل العوامل المؤثرة وأثرها في تحقيق الأهداف المؤسسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة قوامها ١٨٤ مشاركًا يمثلون موظفين وقادة في مؤسسات سعودية متعددة القطاعات. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، منها اختبار كاي تربيع وتحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى تقييم موثوقية الأدوات البحثية بواسطة معامل ألفا كرونباخ. أظهرت النتائج أن إدارة التغيير تلعب دورًا هامًا في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات، من خلال تبني سياسات واضحة، إشراك الموظفين، وتقديم برامج توعوية وتدريبية مستمرة. كما أكدت النتائج أهمية القيادة الفعالة في دعم عمليات التغيير، وضرورة اتباع منهجيات علمية منظمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. ومع ذلك، كشفت الدراسة وجود تحديات في التنسيق بين فرق العمل واعتماد المنهجيات العلمية بشكل كامل. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز برامج التوعية والتدريب، تطوير قدرات القيادة، تحسين التنسيق المؤسسي، وتبني منهجيات علمية متقدمة في إدارة التغيير لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الاستراتيجيات، المشاريع، القيادة الفعالة، المنهجية العلمية، التوعية

المؤسسية، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

المقدمة

تعتبر إدارة التغيير واحدة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في أي مؤسسة، ولها أهمية خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية والمتغيرة. ومن بين هذه البيئات، تتميز المملكة العربية السعودية بتوجهاتها الطموحة نحو تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات وطنية ومشاريع ضخمة مثل رؤية المملكة ٢٠٣٠. في هذا السياق، تلعب إدارة التغيير دورًا محوريًا في تحقيق أهداف هذه المشاريع وضمان نجاحها، حيث تساهم في تحفيز التكيف والتطوير المستمر داخل المؤسسات التي تعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات (Alfozan، ٢٠٢٤).

إدارة التغيير ليست مجرد عملية إدارية تقليدية، بل هي مجموعة من الأنشطة المدروسة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد، الفرق، والمنظمات على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل. إن نجاح المشاريع الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بفعالية، لضمان تنفيذ الخطط والأهداف في المواعيد المحددة وبالكفاءة المطلوبة. لذلك، فإن فشل إدارة التغيير قد يؤدي إلى تأخير أو حتى فشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ما ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي ويؤثر على استدامة المشاريع المستقبلية (Jalagat، ٢٠١٦).

في المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة تحولًا كبيرًا في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء، في إطار رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز التنمية المستدامة. إلا أن التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا السياق تتطلب قدرة عالية على إدارة التغيير، ليس فقط على مستوى استراتيجيات تنفيذ المشاريع، ولكن أيضًا على مستوى الأفراد والثقافة التنظيمية. إذا كانت الإدارة العليا تدرك دور إدارة التغيير في هذه العملية، فبإمكانها تقليل المقاومة التي قد تواجهها فرق العمل وتحفيزهم على العمل بكفاءة أكبر نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Havrlant، ٢٠٢١).

لا تقتصر أهمية إدارة التغيير على التكيف مع التحولات التكنولوجية أو الاقتصادية فحسب، بل تمتد أيضًا لتشمل التغيرات التنظيمية التي قد تحدث نتيجة لإعادة الهيكلة، أو لتغيير في السياسات والإجراءات الحكومية. وهنا يظهر دور القادة الإداريين في ضمان تواصل فعال، وتحفيز فرق العمل على تبني التغيرات الجديدة، بالإضافة إلى توجيه الجهود نحو تحقيق التكامل بين استراتيجيات التغيير والاستراتيجيات المؤسسية الأخرى (Kumarasinghe، ٢٠٢١).

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما سيتناول البحث

التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في تنفيذ هذه الاستراتيجيات وكيفية التعامل معها، ويستعرض الأدوات والتقنيات الحديثة لإدارة التغيير التي يمكن أن تساهم في تسهيل هذه العملية.

من خلال هذا التحليل، يسعى البحث إلى تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين إدارة التغيير في المؤسسات السعودية لتحقيق نجاح أكبر في المشاريع الاستراتيجية، بما يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية ويسهم في تعزيز مكانة المملكة على الساحة الاقتصادية العالمية (Bagader، ٢٠٢٠).

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية في مجال إدارة التغيير، خصوصاً عند تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع الكبرى التي تهدف إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. ورغم الطموحات الكبيرة والتوجهات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه صعوبات في تطبيق هذه الاستراتيجيات بنجاح بسبب وجود فجوات في إدارة التغيير، مما يؤدي إلى تراجع فعالية التنفيذ وتأخر الوصول إلى الأهداف المؤسسية المحددة. تتمثل هذه الفجوات في مقاومة التغيير من جانب الموظفين، وعدم وجود آليات واضحة وفعالة لإدارة التغيير، بالإضافة إلى غياب التوجيه القيادي المناسب الذي يساعد على تسهيل هذه العملية.

التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، تتطلب تحولات جذرية في الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، والعمليات الداخلية. ولكن بالرغم من أهمية هذه التغييرات، فإن كثيرًا من المؤسسات تتأثر سلبًا بسبب ضعف التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة التغيير، وهو ما يعوق الاستفادة المثلى من المشاريع الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يتطلب الأمر من المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق والبيئة الاقتصادية، ولكن بدون إدارة تغيير فعالة، يبقى النجاح في تنفيذ هذه الاستراتيجيات مهددًا.

المشاكل المترتبة على هذه المشكلة الرئيسية:

١. من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات السعودية عند تنفيذ استراتيجياتها ومشاريعها هي مقاومة التغيير من جانب الأفراد. هذه المقاومة قد تكون بسبب الخوف من فقدان الوظائف أو تغيير الأنماط التقليدية للعمل التي اعتاد عليها الموظفون. هذا الموقف يؤدي إلى إعاقة تنفيذ المشاريع ويزيد من التكلفة الزمنية والمالية للتنفيذ.

٢. في العديد من المؤسسات، لا يتم إعداد خطة استراتيجية واضحة لإدارة التغيير. غياب هذه الخطط يؤدي إلى صعوبة في تحديد الأهداف وتوزيع المهام بشكل متوازن بين الفرق المعنية بتنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. وعندما تفتقر المؤسسات إلى هذه الخطط، تصبح عملية التغيير غير متسقة، مما يساهم في فقدان التركيز على الأهداف النهائية.

٣. القيادة هي العامل الأساسي في تحفيز الفرق وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة. ضعف القيادة وعدم وضوح الرؤية لدى القادة يمكن أن يؤدي إلى إرباك الفرق، مما يؤثر سلباً على سير العمل وتطبيق الاستراتيجيات. في بعض الحالات، قد يتأخر اتخاذ القرارات أو تصبح القرارات غير متسقة، ما ينعكس على نجاح المشاريع.

٤. في كثير من الأحيان، تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية غير مهيأة لتبني التغيير. هذه الثقافة قد تكون تقليدية أو محكومة بالبيروقراطية، مما يجعل عملية إدخال تغييرات جديدة أمراً صعباً. كما أن التركيز على الحفاظ على الوضع الحالي قد يعيق التجديد والابتكار المطلوب لتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

٥. في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المملكة، تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة التغيير. تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات أصبحت تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء المؤسسي، لكن غياب التدريب الكافي أو البنية التحتية المناسبة قد يعطل استخدام هذه التقنيات بشكل فعال (Amarantou، ٢٠١٨).

بناءً على مشكلة الدراسة الرئيسية والمشاكل المترتبة عليها، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما هو دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، وما هي العوامل المؤثرة التي تحدد فعالية هذه الإدارة في تحقيق الأهداف المؤسسية؟

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، وما هي العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية؟

- الأسئلة الفرعية للدراسة:

١. ما هي أهمية إدارة التغيير في تحقيق النجاح المؤسسي في المؤسسات السعودية؟
٢. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في إدارة التغيير في المؤسسات السعودية؟
٣. كيف تؤثر مقاومة التغيير على تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما هو دور القيادة في إدارة التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع الاستراتيجية؟
٥. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق إدارة التغيير في مشاريعها الاستراتيجية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملية، حيث تسلط الضوء على واحدة من أبرز القضايا التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية في وقتنا الراهن، وهي دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يمر بها العالم، وبالأخص المملكة التي تشهد تحولاً كبيراً في مختلف القطاعات من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠، تبرز الحاجة الماسة لفهم كيفية إدارة التغيير بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والاستراتيجيات الوطنية.

- أهمية الدراسة العلمية:

من الناحية العلمية، تقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة التغيير، خصوصاً في السياق السعودي والعربي. فإدارة التغيير كأحد المجالات الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسة المتعمقة في دول المنطقة، وهو ما يجعل هذه الدراسة تكتسب بعداً معرفياً جديداً. إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في ملء الفراغات البحثية المتعلقة بتأثير إدارة التغيير على نجاح الاستراتيجيات

والمشاريع في المملكة، خصوصاً في ظل التغيرات الهيكلية الكبيرة التي تشهدها المؤسسات الحكومية والخاصة في إطار مشاريع التنمية الكبرى، مثل رؤية ٢٠٣٠.

علاوة على ذلك، توفر هذه الدراسة فهماً أعمق لكيفية تطبيق النظريات والممارسات الحديثة لإدارة التغيير في بيئة العمل المحلية، مما يساعد الباحثين والمهتمين في المجال الإداري على تحسين النماذج والنظريات الحالية لتتناسب مع السياقات الثقافية والتنظيمية في المملكة. كما أن الدراسة تدعم فهم العوامل المؤثرة في إدارة التغيير بشكل ملموس، مثل الثقافة التنظيمية، التوجهات القيادية، التحديات التكنولوجية، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية (Gharieb، ٢٠٢٢).

- أهمية الدراسة العملية:

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت حكومية أو خاصة، حيث تتيح لها الفرصة لفهم كيف يمكن لإدارة التغيير أن تكون عاملاً مساعداً في تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع الكبرى التي تسعى المملكة لتحقيقها. إذ يتطلب نجاح رؤية المملكة ٢٠٣٠ تنفيذ العديد من المشاريع الاستراتيجية على نطاق واسع، ويعد التغيير جزءاً أساسياً من هذه المشاريع. لذا فإن إدارة التغيير الفعالة تساهم في تسريع عمليات التكيف مع هذه المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة. من خلال دراسة العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير، تتيح هذه الدراسة للمؤسسات أن تكون أكثر دراية بكيفية التغلب على التحديات التي قد تواجهها أثناء تنفيذ استراتيجياتها. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تعلم كيفية التعامل مع مقاومة التغيير من خلال تطبيق تقنيات وأساليب فاعلة، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحفيز الموظفين على تقبل التغيرات ودمجها في عملهم اليومي.

كما، تساهم الدراسة في توجيه القادة والمديرين في المملكة إلى كيفية تطوير استراتيجيات فعالة للتغيير داخل مؤسساتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المؤسسي في مختلف المجالات. فالقادة الإداريون الذين يمتلكون مهارات قوية في إدارة التغيير يكونون أكثر قدرة على التفاعل مع التحديات والفرص التي تطرأ على بيئة العمل، كما أنهم أكثر قدرة على إلهام فرقهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

كذلك، تقدم الدراسة أفكارًا عملية حول كيفية استخدام التقنيات الحديثة في إدارة التغيير، مثل الأدوات الرقمية والأنظمة الحديثة التي تساهم في تسريع عملية التكيف وتحقيق التواصل الفعال داخل المنظمة. كما أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية التدريب المستمر للموظفين على مهارات التغيير، وهو ما يساهم في تحسين مستوى الاستجابة للتحديات المستقبلية (Alasiri، ٢٠٢٢).

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية. وتسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير إدارة التغيير في الأداء المؤسسي ومدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء التحديات المتزايدة التي تطرأ على بيئة الأعمال في المملكة. بناءً على ذلك، يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية والفرعية للدراسة كما يلي:

- الهدف الرئيسي للدراسة:
 - دراسة دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية وتحليل العوامل المؤثرة في هذه الإدارة وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية.
- الأهداف الفرعية للدراسة:
 ١. تحليل أهمية إدارة التغيير في تحقيق النجاح المؤسسي.
 ٢. تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في إدارة التغيير في المؤسسات السعودية.
 ٣. دراسة تأثير مقاومة التغيير على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.
 ٤. تحليل دور القيادة في إدارة التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع الاستراتيجية.
 ٥. تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق إدارة التغيير في مشاريعها الاستراتيجية.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية للدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث تؤثر العوامل المؤثرة في إدارة التغيير بشكل مباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية.

- الفرضيات الفرعية للدراسة:

١. إدارة التغيير تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح في المشاريع الاستراتيجية.
٢. العوامل الثقافية والتنظيمية تؤثر بشكل كبير على فعالية إدارة التغيير في المؤسسات السعودية.
٣. مقاومة التغيير تؤثر سلبًا على تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المؤسسات السعودية.
٤. القيادة الفعالة تسهم في نجاح إدارة التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات السعودية.
٥. التحديات التكنولوجية تشكل أحد المعوقات الرئيسية في تطبيق إدارة التغيير في المشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين عدة نظريات ومداخل علمية، تم اختيارها بدقة لتفسير الظواهر المتعلقة بإدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات داخل بيئة المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا الإطار إلى تحليل العوامل المؤثرة على نجاح عمليات التغيير، وتوضيح أثرها المباشر وغير المباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية، خصوصًا في ظل التحولات التنموية الطموحة التي تقودها المملكة ضمن "رؤية ٢٠٣٠". وفيما يلي عرض مفصل للنظرية العلمية التي تشكل الأساس المعرفي للدراسة:

- أولاً: نظرية كورت ليفين في التغيير التنظيمي (Lewin's Change Theory)

تُعد نظرية "كورت ليفين" من أقدم وأهم النماذج التفسيرية لعملية التغيير التنظيمي، وهي تمثل الأساس النظري الأول الذي تبنته هذه الدراسة. تقوم هذه النظرية على أن التغيير التنظيمي ليس حدثًا عشوائيًا، بل عملية منظمة تمر بثلاث مراحل متتابعة ومتداخلة. المرحلة الأولى هي "إذابة الجليد (Unfreezing)"، وهي تمثل نقطة البداية التي يتم فيها التشكيك في الوضع الراهن وتهيئة المؤسسة والعاملين فيها لتقبل فكرة التغيير. وتتطلب هذه المرحلة اعترافًا واضحًا من القيادة

العليا بوجود تحديات أو فجوات تعوق تحقيق الأهداف، ومن ثم يتم تحفيز الرغبة في التغيير من خلال رفع الوعي وإشراك الأفراد في تشخيص المشكلة. أما المرحلة الثانية، فهي "التغيير أو الانتقال (Changing)"، وفيها تبدأ عملية التحول الفعلي نحو النموذج الجديد. تُتخذ القرارات وتُنفذ المبادرات والإجراءات التي من شأنها إحداث التغيير، مع ضرورة توفير التدريب، والدعم الإداري، وإزالة المعوقات التي قد تواجه الأفراد خلال التغيير. وتأتي المرحلة الأخيرة وهي "إعادة التجميد (Refreezing)"، والتي تهدف إلى تثبيت التغيير وترسيخه ضمن الثقافة التنظيمية، بحيث يصبح جزءاً من السلوك المؤسسي المعتاد. يتم خلال هذه المرحلة دعم التغيير عبر نظم المكافآت، وتحديث السياسات، وتعزيز القيم الجديدة. وقد تم اختيار نموذج ليفين لأنه ينسجم مع واقع المؤسسات السعودية التي تمر بمرحلة تحوّل إستراتيجي واسع، حيث يمكن تتبع مراحل التغيير في العديد من المبادرات الحكومية والخاصة ضمن هذا النموذج (Stanz، ٢٠٢١).

- ثانياً: نظرية الإدارة الاستراتيجية والمدخل القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV)

ينبثق هذا المدخل من المدرسة الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، ويُعد أحد الأطر النظرية التي تعزز من فهم العلاقة بين الموارد الداخلية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق النجاح التنافسي وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية. وفقاً لهذا المدخل، فإن امتلاك الموارد وحده لا يكفي، بل يجب أن تكون تلك الموارد نادرة، وغير قابلة للاستنساخ، وقابلة للاستغلال بطريقة استراتيجية. في سياق هذه الدراسة، يُنظر إلى إدارة التغيير باعتبارها أحد الموارد التنظيمية الجوهرية التي يمكن توظيفها بفعالية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. وتُستخدم كآلية لتحسين كفاءة العمليات، وزيادة القدرة التكييفية للمؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية. من خلال تحليل هذا المدخل، تسعى الدراسة إلى إبراز كيف يمكن لمؤسسات المملكة أن توظف قدراتها البشرية والتقنية والتنظيمية لإحداث تغيير فعال ومستدام. كما يتم ربط هذا المدخل بنماذج تنفيذ الاستراتيجية مثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، الذي يُستخدم لقياس أثر التغيير على مؤشرات الأداء، مثل الكفاءة التشغيلية، والابتكار، ورضا العملاء، وتحقيق الأهداف المالية (Mohammad، ٢٠٢٥).

- ثالثاً: الأطر السلوكية والتنظيمية للتغيير

لا يمكن فهم ديناميكيات التغيير دون الغوص في العوامل السلوكية والنفسية التي تحكم تفاعل الأفراد مع المبادرات الجديدة. لذلك، اعتمدت الدراسة على عدد من النظريات السلوكية والتنظيمية لشرح هذا البُعد. من أبرز هذه النظريات نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)، والتي تتناول مدى شعور الموظفين بالعدالة خلال مراحل التغيير. تشير الدراسات إلى أن تصورات الأفراد للعدالة تؤثر بشكل مباشر على مدى تقبلهم للتغيير

واستعدادهم للمشاركة فيه. وتزداد أهمية هذا العامل في بيئات العمل السعودية التي تتميز بالتركيز على العلاقات والقيم الاجتماعية. كذلك، تم اعتماد نظرية التوقعات (Expectancy Theory) التي طورها "فيكتور فروم"، والتي تفترض أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على مدى إدراكهم للعلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة. في سياق التغيير، تشير النظرية إلى أن استعداد الأفراد للمشاركة يرتبط بإيمانهم بأن التغيير سيعود عليهم بفوائد حقيقية، مثل الترقية، أو تحسين بيئة العمل، أو تحقيق الاستقرار المهني. ومن النماذج التطبيقية المهمة التي استخدمتها الدراسة أيضًا نموذج ADKAR لإدارة التغيير، الذي يساعد على قياس جاهزية الأفراد للتغيير من خلال خمس مراحل: الوعي (Awareness)، الرغبة (Desire)، المعرفة (Knowledge)، القدرة (Ability)، والتعزيز (Reinforcement). وقد تم اختيار هذا النموذج نظرًا لقدرته على التفاعل مع الواقع العملي للمؤسسات السعودية، وإمكانية استخدامه في تصميم أدوات الدراسة كاستبانة قياس مدى استعداد الموظفين للتغيير (Muzumdar، ٢٠٢٥).

- رابعًا: المنهجية العلمية للدراسة

في الجانب المنهجي، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج العلمي الرئيسي لهذه الدراسة. يقوم هذا المنهج على وصف الظواهر بدقة، وتحليل العوامل والعلاقات بينها لفهم مدى تأثيرها في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. تم اختيار هذا المنهج لأنه يسمح بجمع معلومات كمية وكيفية، ما يتيح تحليلًا شاملاً وواقعيًا لحالة المؤسسات السعودية. وتم تعزيز هذا المنهج باستخدام منهج دراسة الحالة (Case Study)، من خلال تحليل عدد من النماذج الواقعية في المملكة (مثل برامج التحول الرقمي، مشاريع الرؤية، أو مبادرات التخصيص)، لفهم كيفية تطبيق إدارة التغيير وأثرها الفعلي على الأداء المؤسسي. وقد تم تصميم أدوات جمع البيانات بما يتناسب مع هذا التوجه العلمي، عبر استبانة موجهة إلى عينة مختارة من الموظفين والمديرين المعنيين بإدارة المشاريع وتنفيذ الاستراتيجيات، مع التركيز على قياس العلاقة بين إدارة التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية (Noyes، ٢٠١٩).

الفصل الثاني

الدرر اساس السابفة

يمثل هذا الفصل من الدراسة الأساس العلمي والمعرفي الذي تُبنى عليه بقية الفصول اللاحقة، حيث يتم فيه تسليط الضوء على الخلفية النظرية والمنهجية التي تُمكن من فهم موضوع البحث بعمق وموضوعية. وتبرز أهمية هذا الفصل من كونه يشكل الإطار المرجعي الذي يساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة من خلال العودة إلى المفاهيم والمبادئ العلمية ذات الصلة، وكذلك من خلال الاستناد إلى ما تم إنتاجه في هذا المجال من أبحاث ودراسات علمية سابقة، ما يعزز من مصداقية الدراسة ويوسع من نطاق تحليلها.

في سياق تناول موضوع بالغ الحيوية كإدارة التغيير، لا يمكن الاكتفاء بوصف الحالة الراهنة أو استعراض مظاهرها التطبيقية، بل تقتضي الدقة العلمية أن يتم أولاً توضيح الأبعاد المفاهيمية المرتبطة بهذه الظاهرة، وتحليل طبيعتها من منظور علمي يراعي تعدد المقاربات النظرية التي تناولتها. ومن ثم، فإن هذا الفصل يتضمن تحليلاً منهجياً للموضوع من خلال تسليط الضوء على عدد من الجوانب التأسيسية التي تتيح للقارئ والباحث الإحاطة الشاملة بالعوامل المتشابكة التي تؤثر على فعالية التغيير المؤسسي ودوره في دعم تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات.

من خلال هذا التأسيس العلمي، يسعى الفصل إلى رسم خريطة ذهنية واضحة للعلاقات بين مكونات الظاهرة محل الدراسة، وتفكيكها إلى عناصر قابلة للفحص والقياس والتحليل. وهذا من شأنه أن يتيح للباحث فهم كيف تنعكس الديناميكيات التنظيمية والإدارية المختلفة على قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات التغيير، وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية. كما يُمكن هذا التناول التحليلي من الوصول إلى رؤية متكاملة بشأن الآليات التي يمكن للمؤسسات السعودية اعتمادها لتعزيز جاهزيتها للتغيير، ورفع قدرتها على الاستجابة للمستجدات في بيئة الأعمال.

ولأن التحول الاستراتيجي الذي تشهده المملكة في السنوات الأخيرة يتطلب تفعيلاً دقيقاً لعمليات التغيير على مستوى القطاعين العام والخاص، فإن هذا الفصل يتعامل مع القضية من منظور شمولي، يربط بين الواقع العملي والتأصيل العلمي. ويأتي هذا الربط بهدف التعرف على أبرز المؤثرات التي تسهم في نجاح المبادرات والمشاريع، وكيف يمكن التعامل معها بصورة ممنهجة.

كما تتجلى أهمية هذا الفصل في كونه لا يكتفي بتحليل المفاهيم في بعدها النظري فقط، بل يتعمق أيضاً في مقارنة واستخلاص نتائج من تجارب علمية سابقة تناولت موضوعات ذات صلة. إذ يوفر الرجوع إلى تجارب أخرى، سواء في

السياق المحلي أو العالمي، مادة تحليلية غنية تتيح استكشاف أنماط النجاح والإخفاق، والاستفادة منها في تطوير فهم أعمق للواقع المحلي في المملكة. ويسهم ذلك في تعزيز قدرة الدراسة على تقديم توصيات أكثر دقة وواقعية، قابلة للتطبيق داخل السياقات المؤسسية السعودية.

إن التدرج المنهجي الذي يتبعه هذا الفصل في استكشاف الخلفية العلمية والمعرفية للموضوع يُعد عنصرًا حاسمًا في إرساء دعائم البحث الميداني لاحقًا، حيث يساعد على تحديد الاتجاهات التي ينبغي قياسها، وتوضيح الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما يتيح إمكانية تطوير أدوات البحث على أسس علمية راسخة، تعكس فهمًا حقيقيًا لأبعاد الظاهرة المدروسة.

إن هذا الفصل لا يُعنى فقط بتوفير الأساس النظري للدراسة، بل يهدف أيضًا إلى بناء وعي عميق بأهمية فهم البيئة التنظيمية والسياسات الإدارية والثقافية الذي تتم فيه عمليات التغيير داخل المملكة. إن هذه المعرفة المسبقة تمثل عنصرًا أساسيًا في تفسير نتائج الدراسة لاحقًا، وفي ضمان توافقها مع الواقع، وتقديم حلول وتوصيات مبنية على تحليل علمي معمق.

المتغير التابع والمستقل

- أولاً: المتغير التابع – سياسات التغيير

تُعد "سياسات التغيير" في هذه الدراسة هي المتغير التابع، أي الظاهرة التي تسعى الدراسة إلى فهمها وقياسها من حيث مدى تأثيرها بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية. ويقصد بسياسات التغيير تلك المنظومة من القواعد والإجراءات والخطط التي تعتمدها المؤسسة لتنفيذ عمليات التحول المطلوبة في بنيتها، أو استراتيجيتها، أو ثقافتها التنظيمية، أو أساليب عملها. وتمثل هذه السياسات الإطار الذي يتم من خلاله توجيه عملية التغيير، وضمان اتساقها مع الأهداف العامة للمؤسسة.

تكتسب سياسات التغيير أهمية بالغة في البيئة المؤسسية السعودية، لا سيما في ظل الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠ التي تتطلب من الجهات الحكومية والخاصة إحداث تغييرات جذرية في آليات العمل ونماذج التشغيل. ولذلك، فإن فهم كيفية بناء هذه السياسات، ومدى فعاليتها، ومرونتها في التعامل مع التحديات، هو محور اهتمام هذه الدراسة. ويتم تحليل سياسات التغيير من خلال عدة مؤشرات مثل مدى وضوحها، وشموليتها، ومقبوليتها لدى العاملين، ومدى قدرتها على تحقيق التحول المستهدف في الوقت والجودة المطلوبين (Bicer، ٢٠٢٠).

- ثانياً: المتغيرات المستقلة

(١) برامج التوعية

تمثل برامج التوعية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح سياسات التغيير، وهي تُعد من أدوات التهيئة النفسية والمعرفية التي تُستخدم لإقناع الموظفين بأهمية التغيير وضرورته. وتشمل هذه البرامج الأنشطة الاتصالية والتدريبية التي تهدف إلى رفع الوعي بمضامين التغيير، أهدافه، مراحلها، وآثاره المتوقعة. كما تهدف إلى تقليل مقاومة التغيير من خلال إزالة الغموض والمخاوف لدى الموظفين.

في السياق السعودي، تلعب برامج التوعية دورًا جوهريًا في تيسير عملية التغيير، خصوصًا في المؤسسات التي تعتمد نماذج إدارية تقليدية، حيث تسهم هذه البرامج في خلق مناخ ثقافي جديد أكثر انفتاحًا واستعدادًا للتجديد. ونجاح سياسات التغيير كثيرًا ما يرتبط بمدى فعالية هذه البرامج في التواصل مع مختلف مستويات العاملين، وبمدى تكيفها مع خصوصية البيئة المؤسسية (Khaw، ٢٠٢٢).

٢) القيادة الفعّالة

تُعد القيادة من أبرز المحددات التي تؤثر في توجيه وإدارة سياسات التغيير. وتشير القيادة الفعّالة في هذا السياق إلى وجود قادة يمتلكون الرؤية، والمهارة، والقدرة على تحفيز الأفراد، واتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب. كما تشمل قدرة القادة على التعامل مع مقاومة التغيير، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف التحول التنظيمي.

في بيئة العمل السعودية، حيث تلعب الهياكل الإدارية والتراتبية دورًا مهمًا، تصبح القيادة الفعّالة ضرورة لا يمكن تجاوزها في عمليات التغيير. وتظهر أهميتها ليس فقط في تبني التغيير، بل في الاستمرار فيه وتثبيتته كثقافة مؤسسية. وتُظهر العديد من التجارب أن غياب القيادة القادرة على إدارة التحول يؤدي إلى فشل السياسات، حتى وإن كانت مصممة بشكل جيد (Walk، ٢٠٢٣).

٣) المنهجية العلمية

أما العامل الثالث الذي تم اختياره كمُتغير مستقل فهو المنهجية العلمية المتبعة في تصميم وتنفيذ التغيير. ويقصد بذلك مدى اعتماد المؤسسة على أساليب علمية في التخطيط للتغيير وتنفيذه وتقييمه، مثل استخدام البيانات في اتخاذ القرار، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة، والتحليل البيئي، وتقدير المخاطر، وغيرها من الأدوات المنهجية.

تعكس المنهجية العلمية درجة النضج التنظيمي للمؤسسة، ومدى احترافيتها في إدارة التحول. فعندما يكون التغيير مبنيًا على معايير علمية دقيقة، تزداد فرص نجاح السياسات، وتقل الأخطاء والانحرافات. في المقابل، فإن الاعتماد على العشوائية أو القرارات الارتجالية يجعل السياسات عرضة للفشل، حتى وإن كانت الأهداف واضحة (Harrison، ٢٠٢١).

- ثالثًا: العلاقة بين المتغيرات

تقوم الفرضية الأساسية لهذه الدراسة على وجود علاقة تأثير مباشر بين المتغيرات المستقلة (برامج التوعية، القيادة الفعّالة، المنهجية العلمية) وبين المتغير التابع (سياسات التغيير). إذ تُشير هذه العلاقة إلى أن نجاح أو فشل السياسات لا يرتبط فقط بتصميمها الداخلي، بل يعتمد بدرجة كبيرة على الظروف المحيطة التي تروى لتطبيقها، وعلى الأدوات والسلوكيات الإدارية التي تدعم تنفيذها.

فعلى سبيل المثال، وجود برامج توعية فعّالة يساهم في تقليل مقاومة التغيير، ويزيد من فهم الموظفين لأهداف التحول، مما يرفع من فعالية السياسات نفسها. وبالمثل، فإن وجود قيادة فعالة يجعل من الممكن توجيه الموارد وتنظيم الجهود وتجاوز العقبات، ما ينعكس إيجابيًا على النتائج النهائية للسياسات. أما اعتماد المنهجية العلمية، فهو يعزز من دقة القرار ومرونة التطبيق، ويجعل السياسات أكثر قابلية للتنفيذ والقياس والتقويم.

تُظهر هذه العلاقة أن السياسات ليست مستقلة بذاتها، بل تتأثر بعوامل تنظيمية وثقافية وإدارية، وكلما توفرت الظروف المناسبة، زادت فاعلية السياسات في تحقيق التغيير المؤسسي المطلوب. وبهذا، تقدم الدراسة تحليلًا متكاملًا لهذه العلاقة، وتوضح كيف يمكن للمؤسسات في المملكة العربية السعودية تعزيز نجاح استراتيجياتها من خلال بناء بيئة داعمة للتغيير قائمة على التوعية، والقيادة، والعلمية في التخطيط والتنفيذ (Çakır، ٢٠٢٠).

الدراسات السابقة

تسلط دراسة (اليمني، ٢٠٢٤) الضوء على كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسات الحكومية وتحديد فعاليتها في تعزيز التحول الوطني. اعتمدت الدراسة على عينة من ١٦٦ مشاركًا يمثلون عدة مؤسسات حكومية سعودية، مما يعكس التنوع في الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين البحث النوعي والكمي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات متعمقة مع خبراء في الإدارة الحكومية لتحليل العمليات والتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير. أظهرت النتائج أن هناك توافقًا كبيرًا بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق أهداف التحول الوطني، حيث أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار وتقبل التغيير. كما أشارت النتائج إلى دور السياسات والإجراءات الحكومية الداعمة في تسهيل عمليات التحول وتحقيق الاستدامة. بينت الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير، حيث يمكن الاستفادة من خبرات القطاع الخاص لتسريع عملية التحول. في النهاية، قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة التغيير من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان فهم مشترك لأهداف التغيير ودور كل فرد في تحقيقها.

تسلط دراسة (Alyamani، ٢٠٢٤) الضوء على كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسات الحكومية وتحديد مدى فعاليتها في تعزيز التحول الوطني. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ١٦٦ مشاركاً يمثلون العديد من المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعكس تنوع الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين البحث النوعي والكمي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات المتعمقة مع خبراء في الإدارة الحكومية لتحليل العمليات والتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير. أظهرت النتائج وجود توافق كبير بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق أهداف التحول الوطني، كما أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وقبول التغيير. كما أشارت النتائج إلى دور السياسات والإجراءات الحكومية الداعمة في تسهيل عمليات التحول وتحقيق الاستدامة. أظهرت الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يشكل عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير، حيث يمكن الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لتسريع عملية التحول. وأخيراً قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة التغيير من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان الفهم المشترك لأهداف التغيير ودور كل فرد في تحقيقها. تسلط الدراسة الضوء على كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في المؤسسات الحكومية وتحديد مدى فعاليتها في تعزيز التحول الوطني. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ١٦٦ مشاركاً يمثلون العديد من المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعكس تنوع الوظائف والمستويات الإدارية لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين البحث النوعي والكمي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات المتعمقة مع خبراء في الإدارة الحكومية لتحليل العمليات والتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير. أظهرت النتائج وجود توافق كبير بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق أهداف التحول الوطني، كما أكدت على أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وقبول التغيير. كما أشارت النتائج إلى دور السياسات والإجراءات الحكومية الداعمة في تسهيل عمليات التحول وتحقيق الاستدامة. أظهرت الدراسة أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يشكل عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات التغيير، حيث يمكن الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لتسريع عملية التحول. وأخيراً قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة التغيير

من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان الفهم المشترك لأهداف التغيير ودور كل فرد في تحقيقها.

التغيير التنظيمي أمر لا مفر منه ويحدث لأسباب عديدة. تكشف دراسة (Shash، ٢٠٢٠)، من خلال المقابلات المعمقة، عن قوى التغيير الدافعة، وعملية إدارة التغيير، والعوامل الحاسمة لإدارة التغيير الفعالة لدى المقاتلين. "زيادة المنافسة"، و"القوانين واللوائح الجديدة"، و"النمو التنظيمي"، و"الأزمات الاقتصادية غير المتوقعة" هي العوامل الأكثر أهمية للتغييرات التنظيمية لدى المقاتلين. عندما يتم تقديم التغيير، يتبع المقاتلون عملية منهجية في إدارة التغيير ولكن مع ضعف التخطيط والتنفيذ. يعد دعم الإدارة العليا والتعريف الواضح المسبق للتغيير من أكثر العوامل أهمية لإدارة التغيير الناجحة. يقدم البحث أيضاً توصيات مثل توظيف محترفي إدارة التغيير والنظر في العوامل الحاسمة لإدارة التغيير الإيجابية والمنتجة في عملية التغيير للمساعدة في تحسين إدارة التغيير.

تبحث دراسة (Abubakar، ٢٠٢٤) في العوامل الحاسمة التي تؤثر على تنمية رأس المال البشري المستدام في المملكة العربية السعودية. وتهدف في المقام الأول إلى استكشاف الارتباطات بين المتغيرات المفترضة وكيف يؤثر كل متغير على تطوير قوة عاملة ماهرة وقادرة على التكيف وواعية اجتماعياً، بما يتماشى مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. تستخدم هذه الدراسة نهجاً كمياً، وتوظف نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية لتحليل البيانات التي تم جمعها من ٢٠٣ موظفاً حكومياً في المملكة العربية السعودية من خلال استبيان عبر الإنترنت. تكشف النتائج أن التدريب والمشاركة المجتمعية والدعم المؤسسي وتكامل التكنولوجيا ضرورية في تنمية رأس المال البشري المستدام. ومع ذلك، فإن التعلم والتعليم والوصول إلى الموارد لم تكن ذات دلالة إحصائية ولم تعمل على تحسين تنمية رأس المال البشري المستدام في المملكة العربية السعودية. وتؤكد النتائج على أهمية الإطار التعليمي الذي يتجاوز وجهات النظر التقليدية، مع التركيز ليس فقط على الإعداد الأكاديمي ولكن أيضاً على التنمية الشاملة للأفراد. تساهم هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير التدريب والمشاركة المجتمعية والدعم المؤسسي وتكامل التكنولوجيا في تشكيل مستقبل المملكة العربية السعودية من خلال رعاية مواطنين ماهرين وقادرين على التكيف ومسؤولين اجتماعياً.

هدفت دراسة (mohamed، ٢٠٢٣) إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أحد المستشفيات الحكومية بمدينة جدة، وبلغ حجم عينة الدراسة (٨٠) موظفاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وقد

أظهرت نتائج الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة أن "واقع ممارسة إدارة التغيير وأبعاده في القطاع الصحي" حصل على درجة (مرتفع)، و"واقع تحقيق الميزة التنافسية وأبعاده في القطاع الصحي" حصل على درجة (متوسط)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء أفراد العينة حول مكونات الاستبانة فيما يتعلق بمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير ودرجتها الكلية والتي بلغت قيمتها (٨٣٢.٠٠). وتتضمن توصيات الدراسة ما يلي: إجراء دراسات مستقبلية بتوسيع نطاق الدراسة الحالية لتشمل المستشفيات ذات التخصصات الفردية والمستشفيات الحكومية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية؛ وإجراء المزيد من البحوث للتحقيق في تصورات المرضى في مستشفيات القطاع العام السعودي مقارنة بتلك الموجودة في المستشفيات الخاصة؛ وضرورة قيام إدارة المؤسسات الطبية السعودية بدعم تكامل الموارد البشرية مع المستشفيات الحكومية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية إدارة التغيير بوصفها عنصراً أساسياً في دعم التحول المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص. وقد أجمعت معظم هذه الدراسات على دور القيادة التنظيمية الفعالة في توجيه جهود التغيير، وإزالة المعوقات الثقافية أو الإدارية التي قد تحول دون تحقيق النتائج المرجوة. كما تشترك الدراسات في إبراز أهمية التوعية والتواصل المؤسسي في خفض مقاومة التغيير، من خلال البرامج التدريبية، والمبادرات التوعوية، وآليات المشاركة الداخلية. كما نجد أن العديد من هذه الدراسات قد تناولت العلاقة بين العوامل الداخلية (مثل الثقافة التنظيمية، أو الدعم المؤسسي، أو التخطيط الاستراتيجي) وبين قدرة المؤسسات على تنفيذ التغيير بشكل ناجح، مشيرةً إلى ضرورة وجود بيئة تنظيمية مرنة تسمح بتبني ممارسات جديدة ومبتكرة.

كما يُلاحظ وجود اتفاق بين الدراسات على استخدام مناهج علمية متنوعة، تشمل المناهج الكمية والنوعية أو مزيجاً منهما، ما يعكس وعياً بأهمية دمج التحليل الإحصائي مع التفسير السياقي لفهم العوامل المؤثرة في التغيير بشكل أعمق.

وقد تبنت بعض الدراسات منهجيات متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية، ما يدل على تطور في أساليب تحليل البيانات المستخدمة لفهم العلاقة بين المتغيرات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم التشابه في الإطار العام، إلا أن هناك تباينًا واضحًا بين الدراسات السابقة من حيث السياق المؤسسي الذي تناولته كل دراسة، وأهداف التحليل، ومتغيرات التركيز. فبعض الدراسات ركزت على القطاع الحكومي كهيئة رئيسية للتغيير، لا سيما في ظل تطبيقات رؤية ٢٠٣٠، بينما انصب اهتمام دراسات أخرى على قطاعات معينة مثل المقاولات أو الرعاية الصحية، مما يعكس اختلافًا في الإطار التطبيقي.

كما تختلف الدراسات في عمق التحليل ونطاق التركيز؛ حيث ركز بعضها على مستوى السياسات والاستراتيجيات الوطنية، بينما انصبحت دراسات أخرى على المستويات التنظيمية الدقيقة مثل تأثير التدريب، أو علاقة إدارة التغيير بالميزة التنافسية. هناك أيضًا تباين في حجم العينات وأدوات جمع البيانات، مما يؤدي إلى تنوع في طبيعة النتائج والاستنتاجات.

بعض الدراسات ركزت على المتغيرات الداخلية مثل دعم القيادة، والتخطيط العلمي، والثقافة التنظيمية، بينما ركزت أخرى على المتغيرات الخارجية مثل التشريعات أو الشراكات مع القطاع الخاص. كما يلاحظ أن بعض الدراسات سعت إلى تحليل الأثر المباشر لإدارة التغيير، في حين اكتفت دراسات أخرى بوصف الواقع القائم دون التطرق إلى تحليله بعمق كافٍ.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

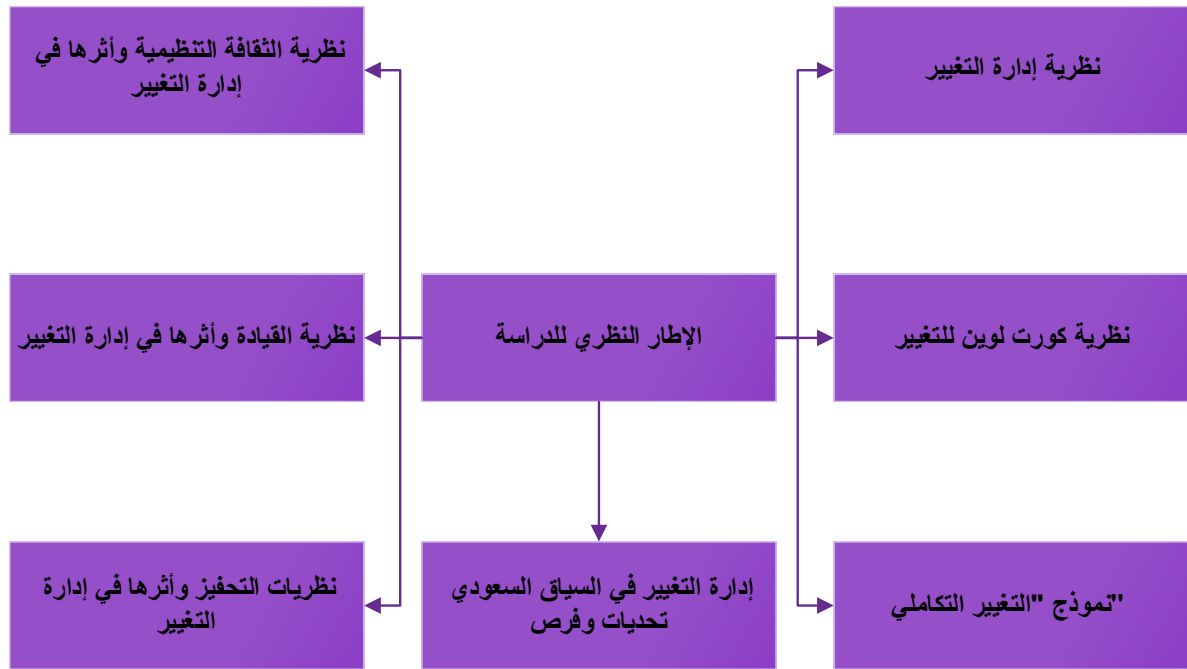
إن الدراسات السابقة قد ساهمت في وضع أساس نظري وتطبيقي مهم لفهم ديناميكيات إدارة التغيير، إلا أن هناك عددًا من الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها:

١. أغلب الدراسات تناولت جوانب محددة من إدارة التغيير كالعوامل البشرية أو النظم الإدارية، لكنها لم تقدم نموذجًا تحليليًا متكاملًا يربط بين السياسات التنفيذية للتغيير والعوامل التي تؤثر في فاعليتها مثل برامج التوعية، والقيادة، والمنهجية العلمية. البحث الحالي يسعى لسد هذه الفجوة من خلال تحليل تفاعلي بين تلك المكونات.

٢. بالرغم من أن بعض الدراسات تناولت سياق المملكة، إلا أن الكثير منها لم يتطرق بالتفصيل إلى مدى توافق أدوات إدارة التغيير مع التحولات التي تشهدها المملكة في إطار الرؤية الوطنية، خاصة على مستوى الاستراتيجيات والمشاريع الكبرى. الدراسة الحالية تتعامل مباشرة مع هذا السياق وتستهدف فهم التحديات والفرص الفعلية داخل المؤسسات السعودية.
٣. كثير من الدراسات تناولت القيادة باعتبارها عاملاً معنوياً دون تحليلها منهجياً في سياق تأثيرها على السياسات. كما أن المنهجية العلمية لم تحظَ في بعض الدراسات السابقة بالتحليل الكافي كمتغير مستقل مؤثر. البحث الحالي يُعطي هذين البُعدين وزنهما في بناء نموذج علمي قابل للتحليل والقياس.
٤. بينما تطرقت بعض الدراسات إلى مفاهيم التحول التنظيمي، إلا أن القليل منها ربط بشكل مباشر بين مخرجات إدارة التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية على أرض الواقع. الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة من خلال ربط مفصل بين استراتيجيات التغيير ومؤشرات الأداء المؤسسي ضمن نموذج تحليلي.
٥. في الوقت الذي اعتمدت فيه بعض الدراسات على أدوات تقليدية مثل الاستبانة، فإن البحث الحالي يعتمد على منهجية أكثر توازناً بين الكمي والنوعي، مستفيداً من نتائج استبانات منظمة، إضافة إلى تحليلات معمقة لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتطبيق.

الإطار النظري للدراسة

إدارة التغيير هي من المجالات الرئيسية في علوم الإدارة، حيث تشكل عملية حيوية تسهم بشكل كبير في ضمان نجاح المؤسسات في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في ظل البيئة المتغيرة التي تعيشها المملكة العربية السعودية، تبرز إدارة التغيير كأداة أساسية لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع المؤسسية. تعتمد الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساهم في فهم هذا الدور الحيوي لإدارة التغيير، وتوضيح تأثير العوامل المؤثرة في هذه الإدارة على تحقيق الأهداف المؤسسية.



رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة.

١. نظرية إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عملية تهدف إلى توجيه المؤسسات خلال التحولات التنظيمية التي قد تحدث بسبب عوامل داخلية أو خارجية. تتمثل الفكرة الرئيسية في هذه النظرية في أن التغيير يجب أن يتم بشكل منظم ومدرّس لتجنب الفوضى أو التأثيرات السلبية على الأداء المؤسسي. إدارة التغيير لا تقتصر فقط على تحسين العمليات، بل تشمل تطوير ثقافة مرنة تستجيب بسرعة للظروف والمتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية. إن عملية التغيير تبدأ أولاً بتحديد التوجهات الاستراتيجية الجديدة، ثم تضع المؤسسة خططاً تضمن أن جميع الأفراد العاملين في المنظمة يتبعون هذه الاستراتيجيات الجديدة. هذه النظرية تؤكد على ضرورة دمج جميع الأطراف المعنية في العملية التغييرية، من خلال تبني آليات تواصل فعالة تضمن المشاركة الكاملة من الموظفين، مع تعزيز الثقة في القيادة (Sakib، ٢٠٢١).

٢. نظرية كورت لوين للتغيير:

تعتبر نظرية كورت لوين واحدة من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة التغيير. ينقسم نموذج لوين إلى ثلاث مراحل رئيسية، هي: "التحضير (Unfreeze)"، و"التغيير (Change)"، و"التثبيت (Refreeze)" في المرحلة الأولى، "التحضير"، يتعين على المؤسسة خلق الوعي بين العاملين حول الحاجة إلى التغيير، وتوضيح الأسباب التي تجعله ضرورياً. خلال هذه المرحلة، يكون التركيز على تحفيز الموظفين لتقبل التغيير من خلال فهم الفوائد المحتملة التي قد يجلبها. المرحلة الثانية،

"التغيير"، تشمل تنفيذ التغييرات الفعلية، مثل تعديل السياسات، العمليات، أو حتى الهيكل التنظيمي. وتعد هذه المرحلة هي الأكثر تحديًا، حيث تتطلب صبرًا وتنسيقًا مستمرًا لضمان تنفيذ التغييرات دون أن تؤثر سلبًا على الإنتاجية. أما في المرحلة الثالثة، "التثبيت"، فإن الهدف هو جعل التغييرات جزءًا ثابتًا من النظام المؤسسي بحيث لا يعود الوضع السابق. وهذا يتطلب ضمان استمرارية التحسين والتكيف مع التغييرات المستقبلية بشكل مستدام (Roşca، ٢٠٢٠).

٣. نموذج "التغيير التكاملي":

نموذج "التغيير التكاملي" هو من النماذج الحديثة التي تعكس طبيعة التغيير باعتباره عملية متعددة الأبعاد تتطلب التكامل بين عدة جوانب داخل المنظمة. هذا النموذج يركز على أن التغيير لا يحدث في إطار من العزلة، بل يتداخل مع مختلف العناصر المؤسسية مثل الثقافة التنظيمية، استراتيجيات القيادة، التوجهات التكنولوجية، والتحديات الاقتصادية. في هذا النموذج، يعتبر التغيير بمثابة عملية مستمرة ولا تقتصر فقط على مشاريع معينة أو أهداف محددة، بل هو جزء من استراتيجية شاملة تدمج جميع مستويات التنظيم. وعليه، فإن هذا النموذج يدعو المؤسسات إلى ضرورة تبني منهجية شاملة تركز على التأثيرات المتبادلة بين جميع العوامل المؤثرة، بما في ذلك القيادة، التكنولوجيا، والموارد البشرية، لضمان تطبيق التغيير بشكل متكامل ومستدام (Smeds، ٢٠٢٠).

٤. نظرية الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة التغيير:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا رئيسيًا في نجاح أو فشل عملية التغيير. تتسم بعض المؤسسات في المملكة العربية السعودية بثقافة تنظيمية محافظة وملتزمة بالتقاليد والهيكل الإداري القديم، مما يجعل من الصعب قبول التغيير. على الرغم من أن الثقافة التنظيمية قد تكون ميزة في بعض الأحيان، إلا أنها قد تصبح عائقًا كبيرًا في وجه التغيير إذا كانت تقاوم التحولات الحديثة. وفقًا لهذه النظرية، يشمل التغيير الثقافي إعادة تشكيل القيم والمعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي يتطلب جهودًا مستمرة لضمان أن التغييرات في الهيكل التنظيمي أو العمليات تكون مدعومة ثقافيًا. المؤسسات التي تشجع على الابتكار، والتنوع، والمرونة تكون أكثر قدرة على تحقيق التغيير بشكل فعال، مما يجعلها قادرة على التكيف مع البيئات المتغيرة (Alateeg، ٢٠٢٤).

٥. نظرية القيادة وأثرها في إدارة التغيير:

تعتبر القيادة أحد العوامل الأساسية في نجاح أي عملية تغيير. تلعب القيادة دورًا حيويًا في إرشاد المؤسسات خلال فترات التغيير، حيث يمكن للقيادة القوية أن تساعد في تحفيز الموظفين وتوجيههم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في أوقات التحولات. وفقًا لنظرية القيادة، يجب على القائد أن يكون قادرًا على تحديد اتجاه التغيير، وبناء الثقة بين الموظفين، وتحفيزهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة. كما أن القائد الفعال ينبغي أن يتسم بالمرونة والقدرة على التعامل مع التحديات التي قد تطرأ أثناء عملية التغيير. القيادة لا تقتصر فقط على التوجيه، بل تشمل أيضًا القدرة على تقديم الدعم الكافي للأفراد، وتعزيز تفاعلهم مع التغييرات من خلال التدريب والمشاركة المستمرة. القيادة المؤثرة تساهم في تخفيف مقاومة التغيير، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع بنجاح (Mansaray، ٢٠١٩).

٦. نظريات التحفيز وأثرها في إدارة التغيير:

تلعب نظريات التحفيز دورًا أساسيًا في عملية إدارة التغيير، حيث يعتمد النجاح في تطبيق التغيير بشكل كبير على مدى قدرة المؤسسات على تحفيز موظفيها لتبني التغييرات الجديدة. من بين النظريات المعروفة في هذا المجال هي نظرية ماسلو للاحتياجات، التي تشير إلى أن الأفراد يسعون دائمًا لتلبية احتياجاتهم الأساسية في البداية، ثم التدرج نحو الاحتياجات العليا مثل تحقيق الذات. في سياق التغيير المؤسسي، يمكن أن تساعد هذه النظرية في تحديد كيف يمكن للمؤسسات تلبية احتياجات موظفيها أثناء عملية التغيير، مما يعزز استعدادهم لتقبل التغييرات. كذلك، تقدم نظرية هيرزبرغ للتحفيز مفهوم "العوامل المشجعة" و"العوامل المانعة"، حيث تركز على ضرورة إزالة العوامل السلبية التي قد تعيق التغيير، وتحفيز الموظفين من خلال العوامل التي تشجع على النجاح والنمو المهني. من خلال تبني هذه النظريات، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على تحفيز الموظفين والمساهمة في تقليل مقاومة التغيير (Errida، ٢٠٢١).

٧. إدارة التغيير في السياق السعودي: تحديات وفرص

إدارة التغيير في المملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الهياكل التنظيمية التقليدية أو التي تواجه مقاومة من الموظفين بسبب الثقافة التنظيمية السائدة. ومع ذلك، فإن التحولات التي تشهدها المملكة، خصوصًا في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، تفتح أمام المؤسسات فرصًا كبيرة لتبني التغيير والابتكار بشكل فعال. هذه الفرص تشمل اعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتطوير مهارات القيادة، وإعادة هيكلة العمليات بما

يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية. من خلال مواجهة هذه التحديات واستخدام الفرص المتاحة، يمكن للمؤسسات السعودية تحسين تطبيق استراتيجياتها والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة (Aldhobaib، ٢٠٢٥).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل محورًا هامًا في بنية هذه الدراسة، حيث يتم من خلاله الانتقال من الجانب النظري والتحليلي إلى الجانب التطبيقي والتنفيذي الذي يضع الدراسة على أرض الواقع، ويساعد على اختبار مدى صحة الفرضيات، وقياس العلاقات بين المفاهيم المتناولة ضمن الإطار العلمي العام. وفي هذا السياق، تتبلور أهمية هذا الفصل في كونه يضع الأساس المنهجي الذي يُبنى عليه العمل الميداني، ويضمن أن يتم جمع البيانات وتحليلها بأسلوب منظم وموثوق علميًا.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي أُتبعت في تنفيذ الدراسة، بدءًا من اختيار أسلوب البحث الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة، وصولًا إلى الإجراءات التنفيذية التي تضمن الحصول على بيانات دقيقة، تعكس واقع المؤسسات في المملكة، وتساعد في تفسير الظواهر المرتبطة بدور إدارة التغيير في تحقيق الأهداف المؤسسية. ويتسم هذا التوجه المنهجي بالدقة والاتساق، ما يضمن موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن بيئات مشابهة.

كما يعكس هذا الفصل الجهد المبذول في تحديد البيئة الواقعية للدراسة، بما يشمل الفئات المعنية بالبحث، والقطاعات أو المؤسسات التي تمثل النموذج التطبيقي، وذلك وفق أسس ومعايير محددة تضمن تمثيلًا موضوعيًا للواقع. ومن خلال هذا التحديد، يمكن للدراسة أن تستجيب للخصوصية الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تميز بيئة العمل داخل المملكة العربية السعودية، مما يعزز من مصداقية التحليل ويزيد من قيمة النتائج المستخلصة.

ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض التصميم المنهجي فقط، بل يتعمق أيضًا في شرح الآليات التي تم اعتمادها لجمع المعلومات، سواء من مصادر أولية أو ثانوية، ويقدم مبررات اختيار هذه الآليات بناءً على أهداف البحث ونوعية البيانات المطلوبة. ويشمل ذلك تفصيلًا للإجراءات التي تكفل جودة البيانات، وموثوقية أدوات القياس، بما في ذلك معايير الصدق والثبات، التي تعد من المرتكزات الأساسية لضمان سلامة نتائج البحث.

ومن العناصر المهمة التي يتطرق لها هذا الفصل أيضًا، تقديم رؤية واضحة حول النطاق الذي تنطبق عليه نتائج الدراسة. إذ يتم تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه هذه الدراسة من حيث الأشخاص المعنيين بها، والزمن الذي أُجريت فيه، والموقع الجغرافي الذي يمثل مسرح التحليل. إن هذا التحديد لا يُعد فقط إجراءً منهجيًا ضروريًا، بل هو عنصر جوهري يضبط مدى صلاحية النتائج، ويساعد على تفسيرها في سياقها الواقعي، بعيدًا عن التعميم غير المنضبط.

وبفضل هذا الأساس المنهجي المتماسك، يوقّر الفصل أداة إرشادية لبقية فصول الدراسة، ويساهم في بناء مسار واضح لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج. كما يُعد هذا الجزء بمثابة ضمانة علمية ومنطقية تُثبت أن النتائج لم تأت نتيجة للصدفة أو الاجتهاد الشخصي، بل كانت ثمرة خطوات مدروسة ومخططة مسبقًا، تراعي أصول البحث العلمي ومبادئه.

إن القيمة المعرفية لهذا الفصل لا تكمن فقط في ما يقدمه من وصف تفصيلي للإجراءات والخطوات، بل في قدرته على إظهار مدى التزام الباحث بالمعايير الأكاديمية الرصينة، وسعيه إلى تحقيق أعلى درجات الموضوعية والدقة في التناول. ولذلك، فإن فهم هذا الفصل يعد مفتاحًا أساسيًا لفهم النتائج التي سيتم عرضها وتحليلها في الفصول اللاحقة، كما يُمكن القارئ من متابعة مسار البحث بوضوح، ومساءلة مخرجاته على أسس علمية سليمة.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كإطار أساسي لتحليل دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية. ويُعتبر استخدام المنهج الكمي من الأساليب الفعّالة في دراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، نظرًا لقدرتها على توفير بيانات موثوقة وقابلة للتحليل الإحصائي، ما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومبنية على أسس علمية. في هذه الدراسة، سيُستخدم المقياس الكمي لجمع البيانات وتحليلها، من خلال استبانة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت، وهو المقياس الذي يتيح قياس درجة اتفاق أو اختلاف الأفراد مع مجموعة من العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المؤسسية.

- المنهجية الكمية:

المنهجية الكمية هي منهجية بحثية تهدف إلى جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، مما يسمح للباحثين باختبار الفرضيات، استكشاف العلاقات بين المتغيرات، واستنتاج النتائج بشكل موضوعي ودقيق. تعتبر المنهجية الكمية أداة فعالة لفحص تأثير العوامل المختلفة في سياق محدد، مثل دراسة دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية. في هذه الدراسة، تم اختيار المنهج الكمي لأنه يوفر القدرة على جمع بيانات من عينة كبيرة ومثثلة للمجتمع المستهدف، ما يتيح تقديم صورة شاملة عن الواقع المؤسسي وتأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي.

تم اختيار المنهجية الكمية أيضًا نظرًا لأن الدراسة تسعى إلى قياس مدى تأثير مجموعة من العوامل مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، وغيرها من العوامل المؤثرة على نجاح تنفيذ المشاريع. باستخدام هذه المنهجية، يمكن للباحث تحليل البيانات بشكل منهجي ودقيق، واختبار الفرضيات المرتبطة بالعوامل المختلفة المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير داخل المؤسسات. تساهم هذه المنهجية في تقديم نتائج يمكن التنبؤ بها، وبالتالي تساعد المؤسسات في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية تحسين ممارسات إدارة التغيير.

- الأداة المستخدمة: الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت:

تم اعتماد الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تُعد الاستبانة واحدة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الكمية، وذلك لسهولة تصميمها ومرونتها في جمع المعلومات من عينة واسعة من الأفراد. في هذه

الدراسة، تم تصميم الاستبانة بحيث تتكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس آراء المشاركين حول مختلف جوانب إدارة التغيير وأثرها على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الذي يعتبر من أبرز المقاييس المستخدمة في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية. يتيح مقياس ليكرت للمشاركين تقييم مدى توافقهم مع العبارات المعروضة عليهم عبر خمس درجات تصنيف، تبدأ من "موافق تمامًا" وتنتهي بـ "غير موافق تمامًا". يهدف استخدام هذا المقياس إلى قياس درجة اتفاق أو اختلاف المشاركين مع العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، وأثر هذه العوامل على تحقيق الأهداف المؤسسية.

تم تصميم الأسئلة في الاستبانة بحيث تغطي مختلف الأبعاد التي تركز عليها الدراسة، بما في ذلك تأثير القيادة على إدارة التغيير، درجة مقاومة الموظفين للتغيير، وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التغييرات داخل المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تم تضمين أسئلة تتعلق بالتأثيرات التكنولوجية والإدارية على نجاح تنفيذ المشاريع، بهدف تقديم تحليل شامل لدور إدارة التغيير في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- طريقة جمع البيانات وتحليلها:

تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين والمديرين في المؤسسات المختلفة في المملكة العربية السعودية. شملت العينة مجموعة متنوعة من المؤسسات الحكومية والخاصة، بحيث تعكس مختلف القطاعات الاقتصادية التي تشهد تغييرات استراتيجية كبيرة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. تم اختيار العينة بشكل عشوائي ولكن وفقًا لمعايير منهجية لضمان تمثيل المجتمع المستهدف بشكل عادل. كان الهدف من هذا التوزيع هو ضمان التنوع في الآراء والبيانات المستخلصة من مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين دقة النتائج وقوة الاستنتاجات.

بعد جمع الاستبانات المكتملة، سيتم استخدام التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج وتحليل البيانات. سيتم استخدام التحليل الوصفي لفحص الخصائص الأساسية للبيانات، مثل تحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء المشاركين حول مختلف الأسئلة. هذه النتائج ستساعد في فهم الاتجاهات العامة لآراء المشاركين بشأن دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

بالإضافة إلى التحليل الوصفي، سيتم تطبيق التحليل الاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات المدرجة في الدراسة. سيتم استخدام اختبارات الانحدار لفحص العلاقة بين العوامل المستقلة مثل القيادة، مقاومة التغيير، الثقافة التنظيمية، والبيئة التكنولوجية، والعوامل التابعة مثل نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على نجاح المشاريع، وكذلك فهم كيف يمكن لإدارة التغيير أن تساهم في تحسين نتائج الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

- مصداقية أداة البحث:

تم التأكد من مصداقية أداة البحث عبر إجراء اختبار موثوقية للاستبانة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، وهو مقياس يستخدم لتحديد مدى التناسق الداخلي للأسئلة في الاستبانة ومدى قدرتها على قياس المفهوم المستهدف بشكل دقيق. يسمح هذا الاختبار بالتحقق من أن الأسئلة المدروسة ترتبط معًا بشكل منطقي وتعكس حقيقة العوامل التي يتم قياسها. بالإضافة إلى ذلك، تم التحقق من صدق الأداة عبر مراجعتها من قبل خبراء في مجال إدارة التغيير، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

أدوات الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة من العناصر الأساسية التي تساهم في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبحث، حيث توفر طريقة منظمة ودقيقة لقياس المتغيرات المعنية وتحقيق الأهداف البحثية. في هذه الدراسة، تم اختيار مجموعة من الأدوات التي تتناسب مع المنهجية الكمية المعتمدة، والتي تهدف إلى تحليل دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية. تتمثل الأداة الرئيسية المستخدمة في الدراسة في الاستبانة المغلقة، التي تعتمد على مقياس ليكرت، بالإضافة إلى بعض الأدوات المساعدة التي تضمن جودة البيانات ودقة التحليل.

- الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت:

تعتبر الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت الأداة الرئيسية في جمع البيانات لهذه الدراسة. تتميز هذه الأداة بقدرتها على جمع آراء مجموعة كبيرة من المشاركين بطريقة منظمة ودقيقة. يعتمد مقياس ليكرت، الذي يتراوح بين خمس درجات تصنيف

(من "موافق تمامًا" إلى "غير موافق تمامًا")، على تقييم درجة اتفاق أو اختلاف المشاركين مع مجموعة من العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير، مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، والبيئة التكنولوجية.

تم تصميم الاستبانة لتغطية جميع الأبعاد الرئيسية التي تهتم الدراسة، بدءًا من العوامل المؤثرة في إدارة التغيير، وصولاً إلى أثر التغيير على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. تحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس درجة وعي المشاركين حول كيفية تأثير كل عامل من هذه العوامل في العمليات التغييرية داخل المؤسسات السعودية. على سبيل المثال، تتعلق بعض الأسئلة بكيفية تأثير القيادة على قبول التغيير، بينما تتعلق أسئلة أخرى بمقاومة التغيير من قبل الموظفين، وكيفية تأثير ذلك على نجاح المشاريع.

يتمثل الهدف من استخدام مقياس ليكرت في تقديم تقييم رقمي يمكن تحليله إحصائيًا، مما يتيح للباحثين قياس درجة توافق المشاركين مع العوامل المختلفة التي تم تناولها في الدراسة. يساعد مقياس ليكرت على تحويل الآراء والمواقف المعنوية إلى بيانات كمية يمكن مقارنتها وتحليلها بشكل منهجي.

- مزايا الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت:

يتمتع مقياس ليكرت بالعديد من المزايا التي تجعله الخيار المثالي لهذا النوع من الدراسات. أولاً، يوفر مقياس ليكرت طريقة موحدة لجمع البيانات من جميع المشاركين، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة دقة البيانات. كما أن الاستبانة المغلقة، مقارنة بالاستبانة المفتوحة، توفر سهولة في التحليل، حيث يمكن تحويل الإجابات إلى أرقام قابلة للقياس، مما يسهل إجراء التحليلات الإحصائية المعقدة.

علاوة على ذلك، تساهم الاستبانة في جمع آراء عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية قصيرة، مما يجعلها أداة فعالة لدراسة الظواهر ذات العلاقة بالعدد الكبير من الأفراد، كما هو الحال في المؤسسات السعودية التي قد تشمل أعدادًا كبيرة من الموظفين والقيادات.

- الاستبانات الإلكترونية وتوزيعها:

تم اعتماد الطريقة الإلكترونية في توزيع الاستبانات لضمان سهولة الوصول إليها من قبل عينة الدراسة في مختلف أنحاء المملكة. يمكن للأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، أو المنصات الإلكترونية مثل "جوجل فورمز"، أن تتيح جمع

البيانات بشكل أكثر مرونة وكفاءة، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالمسافات الجغرافية أو الوقت. كما تسهم الاستبيانات الإلكترونية في تسريع عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من فاعلية البحث.

- اختيار العينة:

اختيار العينة في هذه الدراسة يعد أحد المكونات الأساسية لأداة البحث، حيث تم اختيار مجموعة من المؤسسات السعودية التي تعمل في مجالات متنوعة، بما في ذلك القطاعات الحكومية والخاصة. تتنوع العينة لتشمل عددًا من الموظفين على مختلف المستويات الإدارية، بدءًا من المديرين التنفيذيين وصولاً إلى الموظفين العاديين، وذلك لضمان أن الدراسة تعكس جميع أبعاد تأثير إدارة التغيير على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

تم استخدام العينة العشوائية لضمان تمثيل كافة الأفراد في المؤسسات المختلفة، وهو ما يعزز مصداقية النتائج وقدرتها على التعميم على المجتمع السعودي ككل. كما تم التأكد من تضمين المشاركين من مختلف الفئات العمرية والخلفيات الوظيفية لضمان شمولية البيانات.

- اختبار المصداقية والموثوقية للأداة:

من أجل ضمان مصداقية الأداة وموثوقيتها، تم إجراء اختبار موثوقية الاستبانة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ. يعد هذا المقياس من الأدوات الأكثر شهرة لتحديد درجة التناسق الداخلي للأسئلة في الاستبانة، وبالتالي ضمان أن الأسئلة تتماشى مع أهداف الدراسة وتقيس العوامل المستهدفة بدقة. حصلت الاستبانة على درجة موثوقية عالية، مما يشير إلى أنها أداة فعالة لجمع البيانات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير.

كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال مراجعتها من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة التغيير والبحوث الاجتماعية. هذه المراجعة تضمنت أن الاستبانة تتماشى مع الأهداف البحثية وأن الأسئلة تغطي جميع جوانب الموضوع.

- التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد جمع البيانات من الاستبانات، سيتم تحليلها باستخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو AMOS لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي. يتمثل التحليل الوصفي في حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديم صورة عامة عن مدى توافق الآراء. أما التحليل الاستدلالي، فسيتم من خلاله اختبار الفرضيات المدروسة باستخدام أساليب مثل التحليل

الانحداري، والذي يسمح بتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة مثل القيادة، مقاومة التغيير، الثقافة التنظيمية، ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. سيتم تحليل البيانات بشكل تفصيلي لاختبار مدى تأثير العوامل المختلفة على نجاح المشاريع، وكيفية تكامل هذه العوامل لضمان نجاح تنفيذ استراتيجيات التغيير داخل المؤسسات.

مجتمع البحث

يُشكّل مجتمع البحث أحد الأركان الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة العلمية في اختبار الفرضيات والتحقق من مدى مصداقية النتائج. وفي سياق هذه الدراسة التي تركز على دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المملكة العربية السعودية، فإن تحديد مجتمع البحث بدقة يُعدّ خطوة بالغة الأهمية، لكونه يحدد الإطار الواقعي الذي تُطبّق فيه مفاهيم التغيير الإداري والاستراتيجي، بما يضمن التوصل إلى نتائج قابلة للتعميم على بيئات مشابهة.

ينبثق مجتمع البحث في هذه الدراسة من واقع البيئة المؤسسية السعودية، التي تعيش في السنوات الأخيرة تحولات جوهرية في بنيتها التنظيمية، وذلك نتيجة التوجهات الوطنية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠. وعليه، فقد تم اختيار مجتمع البحث بما يعكس التنوع في الجهات المستهدفة، من حيث التخصصات الإدارية، وطبيعة الأنشطة، والموقع الجغرافي، والمستوى الإداري، وذلك لضمان شمولية النظرة وعمق التحليل.

ويتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسات تعمل بشكل مباشر في إدارة وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية أو البرامج التحولية، سواء في القطاع الحكومي أو الشبه حكومي أو في بعض قطاعات القطاع الخاص ذات الارتباط الوثيق بالتنمية الوطنية. ويتضمن ذلك القادة الإداريين، ومديري المشاريع، والمشرفين على برامج التغيير المؤسسي، إلى جانب الموظفين المعنيين بالمبادرات التطويرية، مما يُتيح تمثيلاً متوازناً بين الرؤية القيادية والتنفيذية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لأنه يُعدّ الأكثر احتكاكاً بتحديات التغيير ومتطلباته، ويملك الخبرة العملية والواقعية الكافية للحكم على مدى فاعلية سياسات التغيير ومدى تأثير العوامل المرتبطة بها على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن طبيعة وظائف هؤلاء الأفراد ومهامهم اليومية تضعهم في موقع مميز يسمح لهم بتقديم معلومات

دقيقة حول ممارسات التغيير، ودرجة القبول أو المقاومة التي تواجهها، وأساليب القيادة والتواصل المعتمدة أثناء تنفيذ الاستراتيجيات.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار مجتمع البحث جاء متوافقاً مع أهداف الدراسة ونطاقها الجغرافي والمؤسسي، حيث تم التركيز على المؤسسات التي تمثل أنموذجاً واقعياً للتغيير التنظيمي، وتمتلك رؤية مستقبلية واضحة، وتخضع لتحديات تحفيزية أو تنظيمية تستدعي تفعيل أدوات التغيير. كما تم الأخذ في الاعتبار تنوع خلفيات أفراد المجتمع البحثي من حيث الخبرة، والموقع الوظيفي، والمستوى الإداري، ما يعزز مصداقية البيانات المجمعة ويمكن الباحث من إجراء تحليل معمق متعدد الزوايا.

ومن خلال دراسة هذا المجتمع، يمكن الوقوف بشكل دقيق على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة (مثل القيادة، وبرامج التوعية، والمنهجيات العلمية) وبين السياسات المتبعة في التغيير، مما يسمح بفهم مدى تأثير هذه العوامل في تمكين المؤسسات من تنفيذ استراتيجياتها ومشاريعها بكفاءة وفعالية.

إن مجتمع البحث لا يمثل فقط مصدر البيانات الأساسية التي تستند إليها الدراسة، بل هو في جوهره انعكاس حيّ للواقع الذي تسعى الدراسة إلى فهمه وتطويره، ومن ثم فإن العناية بتحديدته وتحليله تُعد خطوة علمية محورية تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وذات قيمة تطبيقية عالية.

خطوات جمع البيانات

تُعد عملية جمع البيانات إحدى أهم المراحل الأساسية في أي دراسة علمية، حيث تشكل الأساس الذي تُبنى عليه نتائج التحليل والاستنتاجات النهائية. وفي إطار هذه الدراسة التي تعتمد المنهجية الكمية، فقد تم اتباع خطوات منهجية دقيقة لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تُمكن من اختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة بشكل علمي منضبط.

بدأت خطوات جمع البيانات بتحديد نوع البيانات المطلوبة، وذلك بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة. وقد تم التركيز على بيانات كمية قابلة للقياس الإحصائي، تُسهم في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل

برامج التوعية، القيادة الفعالة، المنهجية العلمية) والمتغير التابع (سياسات التغيير)، من خلال مؤشرات عديدة تسمح بتحليل دقيق وموضوعي.

تم إعداد أداة مناسبة لجمع هذه البيانات، وهي الاستبانة المغلقة التي تُعد الأداة الأكثر اتساقاً مع المنهج الكمي. وقد صُممت الاستبانة بأسئلة مغلقة تقيس مستويات الإدراك، والتطبيق، والفاعلية، من خلال مقياس ليكرت الخماسي، مما يسهل تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية. وشملت الاستبانة عدة محاور رئيسية تعكس أبعاد الدراسة وفرضياتها، بما يضمن شمولية التغطية ووضوح المعاني لدى المشاركين.

أُجري اختبار مبدئي للاستبانة على عينة صغيرة مماثلة للعينة الأساسية، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامة الترجمة ودقة البناء اللغوي والإحصائي. وقد ساعد هذا الاختبار في تحسين صياغة بعض الفقرات، وتعزيز موثوقية الأداة وصدقها الداخلي. كما تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من مدى اتساق الاستجابات وتماسك بنية الأداة، وهو ما أظهر نتائج إيجابية ومطمئنة تتيح استخدامها في الميدان بثقة.

اعتمدت الدراسة على استمارات إلكترونية تم توزيعها عبر وسائل الاتصال الرسمية والموثوقة، مثل البريد الإلكتروني المهني وروابط المنصات المؤسسية، مما سمح بوصول الاستبانة إلى عدد كبير من المستهدفين في وقت قياسي، مع الحفاظ على دقة التوزيع وتيسير عملية المشاركة. وقد تم تضمين إرشادات واضحة في بداية الاستبانة توضح الغرض منها، وتؤكد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض علمية فقط، بما يعزز مصداقية المشاركة ويدعم جودة البيانات.

امتدت عملية جمع البيانات على فترة زمنية مناسبة أُتيح خلالها للمشاركين وقت كافٍ للتفاعل مع الاستبانة. وتم إرسال تذكيرات دورية لتحفيز الاستجابة، كما جرى التدقيق في الإجابات الواردة لضمان اكتمالها وعدم وجود استجابات غير صالحة. أُزيلت الإجابات المكررة أو العشوائية، وتم تنظيم البيانات وترميزها تمهيداً لتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

اعتماد المنهج الكمي في جمع البيانات وفّر إطاراً علمياً دقيقاً يسمح بتفسير العلاقات بين المتغيرات بناءً على أرقام ونسب واضحة. كما أتاح هذا التوجه الفرصة لاستخدام أساليب تحليل متقدمة، مثل التكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبارات الفرضيات، مما يعزز مصداقية النتائج ويوفر قاعدة صلبة لبناء التوصيات العملية.

حدود البحث

تحدد حدود الدراسة بناءً على عدة عوامل رئيسية تشمل الحدود البشرية، والزمانية، والمكانية، والتي تؤثر على نطاق تطبيق نتائج الدراسة ومجالات تحليلها. تُعد هذه الحدود جزءاً أساسياً من الإطار المنهجي الذي يساعد في تحديد نطاق البحث وتوجيهه نحو العوامل التي يمكن قياسها وتحليلها بشكل دقيق. في هذه الدراسة التي تركز على "دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية"، تأتي حدود الدراسة لتحديد نطاق البحث وما يتضمنه من قيود موضوعية وتنظيمية تتعلق بالأشخاص الذين سيتم دراستهم، والفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات وتحليلها، والمناطق الجغرافية التي ستشملها الدراسة.

- الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في الفئة المستهدفة من الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم. حيث سيقصر جمع البيانات على الموظفين والمديرين في المؤسسات السعودية التي تعمل في القطاعات العامة والخاصة. في هذه الدراسة، تم اختيار عينة من الأفراد تمثل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسات، بدءاً من المستويات العليا مثل المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، وصولاً إلى المستويات الدنيا مثل الموظفين والكوادر التشغيلية. وتستهدف الدراسة أيضاً الموظفين الذين لديهم خبرة في التعامل مع عمليات التغيير داخل المنظمة أو لديهم دور مباشر في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

لا تشمل الدراسة العمالة غير الفنية أو الموظفين في القطاعات التي لا تشهد تغييرات استراتيجية جوهرية، مثل بعض المجالات الصغيرة أو المناطق النائية التي قد لا تكون جزءاً من التوجهات الكبرى للتغيير المؤسسي في المملكة. وتهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة التغيير في تحقيق الأهداف المؤسسية في سياق المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتبنى مشاريع استراتيجية كبيرة، مثل الشركات الكبرى في القطاعين الحكومي والخاص.

من الجدير بالذكر أن التنوع في العينة البشرية يشمل الفئات العمرية المختلفة والخلفيات المهنية المتنوعة، مما يتيح للباحثين فحص كيفية تفاعل فئات مختلفة من الموظفين مع إدارة التغيير وتأثير ذلك على نجاح المشاريع. لكن الدراسة لا تتناول تأثير العوامل النفسية الفردية أو سمات شخصية المشاركين بشكل تفصيلي، بل تركز على دراسة تأثير العوامل المؤسسية والتنظيمية.

- الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات وتحليلها. حيث أن فترة الدراسة تمتد على مدى عامين، تبدأ من عام ٢٠٢٤ وتنتهي في عام ٢٠٢٦. تم اختيار هذه الفترة نظرًا للظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في المملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي شهدت إطلاق العديد من المشاريع الاستراتيجية والتحولت المؤسسية الكبرى في مختلف القطاعات.

تشمل هذه الدراسة تأثير إدارة التغيير على الاستراتيجيات والمشاريع التي تم تنفيذها أو ما زالت قيد التنفيذ خلال هذه الفترة الزمنية، مما يعكس التحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة في كافة مجالات الاقتصاد والتنمية. كما تسعى الدراسة إلى قياس أثر التغيير على المشاريع الاستراتيجية الجارية في هذه الفترة، بما في ذلك المشاريع في القطاع الحكومي والخاص التي تم البدء فيها عقب إطلاق رؤية ٢٠٣٠.

إلا أن الدراسة لا تتناول التطورات المستقبلية أو تتنبأ بتأثيرات التغيير في المستقبل البعيد، بل تركز على الفترة الحالية التي تشهد فيها المملكة تفاعلاً كبيراً مع التغييرات المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة قد لا تواكب التغييرات السريعة التي قد تحدث بعد فترة الدراسة، مما قد يؤثر على تطبيق النتائج في المستقبل.

- الحدود المكانية:

الحدود المكانية في هذه الدراسة تشير إلى المجال الجغرافي الذي تقتصر عليه جمع البيانات وتحليل النتائج. الدراسة تركز على المؤسسات الموجودة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على المناطق الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام، حيث تعتبر هذه المناطق من أكثر المناطق نشاطاً من حيث تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع الكبرى. تشمل الدراسة المؤسسات العاملة في هذه المدن، والتي تعتبر محورية في تحقيق الأهداف التنموية للمملكة.

تم اختيار هذه المناطق الكبرى باعتبارها تمثل البيئة الأكثر تطوراً من الناحية المؤسسية، حيث توجد فيها معظم المشاريع الاستراتيجية الكبرى التي تتطلب عمليات إدارة التغيير بشكل مكثف. كما أن هذه المناطق تضم أعداداً كبيرة من المؤسسات الحكومية والخاصة التي تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية مثل القطاع المالي، الطاقة، التعليم، والصحة. وبالتالي، فإن تركيز الدراسة في هذه المناطق يتيح جمع بيانات متكاملة حول كيفية تنفيذ التغيير المؤسسي في بيئات متنوعة ومتعددة.

لكن الدراسة لا تشمل المؤسسات الواقعة في المناطق النائية أو الصغيرة التي قد تكون أقل تأثرًا بالتغيرات الكبرى الناتجة عن رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي لا تمثل الصورة الكاملة للمؤسسات الكبرى التي تخوض عمليات تغيير واسعة النطاق. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة قد لا تكون قابلة للتطبيق بشكل كامل على المؤسسات الصغيرة أو تلك التي لا تشهد تغيرات كبيرة في استراتيجياتها وأهدافها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يُعد هذا الفصل من الدراسة أحد أكثر الفصول حيوية وعمقاً، حيث يمثل المرحلة التي تبدأ فيها النتائج بالظهور، وتتلور من خلالها الرؤية البحثية التي سعى الباحث إلى تشكيلها عبر المراحل السابقة. إذ يتم في هذا الجزء الانتقال من الجهد النظري والمنهجي إلى استكشاف المخرجات الواقعية التي تم التوصل إليها استناداً إلى البيانات التي جُمعت من الميدان، وتحليلها بأساليب علمية دقيقة. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية هذا الفصل بوصفه النقطة التي تتلاقى عندها كل من الإطار النظري، والمنهجية المعتمدة، والبيانات الواقعية، لتنتج تصوراً متكاملًا حول الظاهرة قيد الدراسة.

يندرج هذا الفصل ضمن الجزء العملي الذي يختبر مدى دقة التصورات الافتراضية التي بُني عليها البحث، ويكشف عن الأنماط والعلاقات بين العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير، وانعكاس ذلك على قدرة المؤسسات في المملكة العربية السعودية على تنفيذ استراتيجياتها ومشاريعها بفعالية. ويُمكن هذا الجزء من الدراسة القارئ والباحث من الوقوف على ما إذا كانت الأطر النظرية التي طُرحت سابقاً قادرة على تفسير الواقع العملي، أم أن هناك فجوات بين النظرية والتطبيق تتطلب مزيداً من التأمل والتحليل.

ويستند هذا الفصل إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأدوات العلمية المعتمدة في الدراسة، حيث يتم تقديمها بلغة موضوعية تعتمد على المؤشرات، والنسب، والبيانات الكمية والكيفية، بما يسمح بفهم مدى قوة العلاقة بين مكونات الظاهرة، وحجم التأثير المتبادل بين مختلف المتغيرات المؤثرة في بيئة العمل المؤسسي. ويُعد هذا التحليل خطوة جوهرية لفهم السياق المحلي السعودي، خاصة في ظل تسارع التغيرات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للبرامج الوطنية الكبرى والتحولالت النموية الحديثة.

ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض البيانات والنتائج، بل يتعداه إلى عملية تفسير معمّقة للمخرجات، وذلك من خلال المقارنة مع ما ورد في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف، وتفسيرها في ضوء الواقع المؤسسي المحلي. ويهدف هذا التفسير إلى تقديم قراءة نقدية وعلمية للواقع، تساعد على إبراز العوامل المساندة أو المعوقة لإدارة التغيير، وتوضح كيف تتفاعل المؤسسات السعودية مع متطلبات المرحلة.

ويتميّز هذا الفصل كذلك بمحاولته استخلاص الدروس والعبر من النتائج، وتحديد المعاني التي يمكن البناء عليها لتقديم اقتراحات مستقبلية تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز جاهزيتها للتغيير. إذ لا تنحصر أهميته في كونه

فصلاً استنتاجياً، بل يتجاوزه إلى كونه منصة لإعادة التفكير في الممارسات الحالية، واقتراح سبل تطويرها بناءً على ما كشفت عنه البيانات الواقعية.

وفي نهاية هذا الفصل، يُتَوَجَّ العمل البحثي برؤية شمولية تعكس ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة، وتبرز كيف يمكن تحويل نتائج البحث إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ في البيئات الإدارية السعودية. ومن هنا، تبرز أهمية هذا الجزء من البحث في كونه لا يهدف فقط إلى الوصول إلى نتائج علمية، بل يطمح أيضاً إلى تقديم قيمة مضافة لصناع القرار، والمهنيين في مجال الإدارة، والباحثين المهتمين بتطوير الأداء المؤسسي في المملكة.

إن هذا الفصل يُعد من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء الكلي للدراسة، ومن خلاله تتضح معالم الأثر الذي يمكن أن تُحدثه إدارة التغيير في الواقع العملي، خاصة حين يتم التخطيط لها وتطبيقها على أسس علمية دقيقة ومدروسة. لذا فإن ما يُعرض ويُناقش في هذا الجزء لا يمثل نهاية البحث فحسب، بل يشكل نقطة انطلاق نحو مزيد من البحث والتطوير في هذا المجال الحيوي.

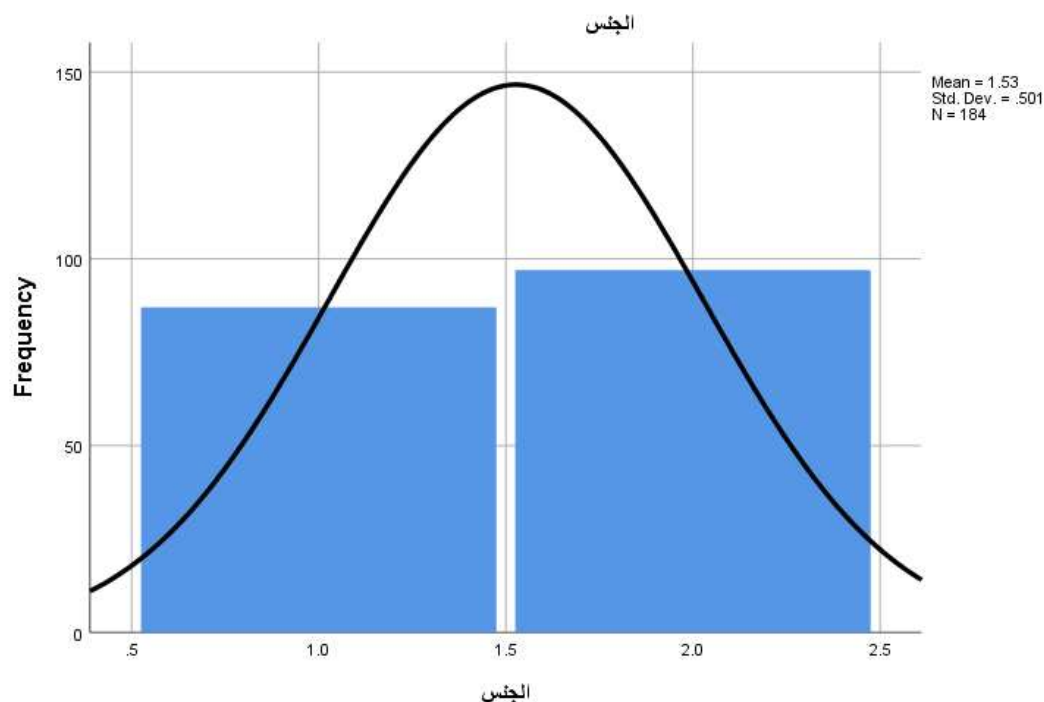
تحليل البيانات

١. جنس المشاركين في التجربة

اتضح من نتائج الدراسة أن نسبة مشاركة الذكور في تجربة إدارة التغيير بلغت ٥٢,٧٪، مما يشير إلى أن الرجال كانوا الأكثر انخراطاً في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية مقارنة بالإناث. يعكس هذا التفاوت في نسب المشاركة عدة عوامل محتملة، منها الفروقات الثقافية والاجتماعية التي قد تحد من مشاركة المرأة أو تقلل من فرص تفاعلها في بيئات العمل التي تشهد تغييرات مؤسسية. كما قد يشير إلى وجود اختلاف في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الجنسين داخل المؤسسات، حيث قد تتولى الفئات الذكورية غالباً مواقع تنفيذية أو قيادية تؤهلها للمشاركة المباشرة في إدارة التغيير. هذا الأمر يؤكد على ضرورة العمل على خلق بيئة عمل أكثر شمولية وتكافؤاً تتيح للنساء المشاركة الفاعلة، سواء من خلال تعزيز السياسات الداعمة أو توفير برامج تدريبية تهدف إلى تمكين جميع الفئات. إذ إن تحقيق مشاركة متوازنة بين الجنسين في إدارة التغيير يساهم بشكل كبير في تحسين جودة تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر شمولية وفعالية. وبالتالي، فإن فهم هذه الفروقات ودراساتها بعمق يمكن أن يساعد المؤسسات على تطوير آليات تعزز من مشاركة جميع الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة فرص النجاح في المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	٨٧	٤٧,٣	٤٧,٣	٤٧,٣
	ذكر	٩٧	٥٢,٧	٥٢,٧	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



رسم توضيحي ٢: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

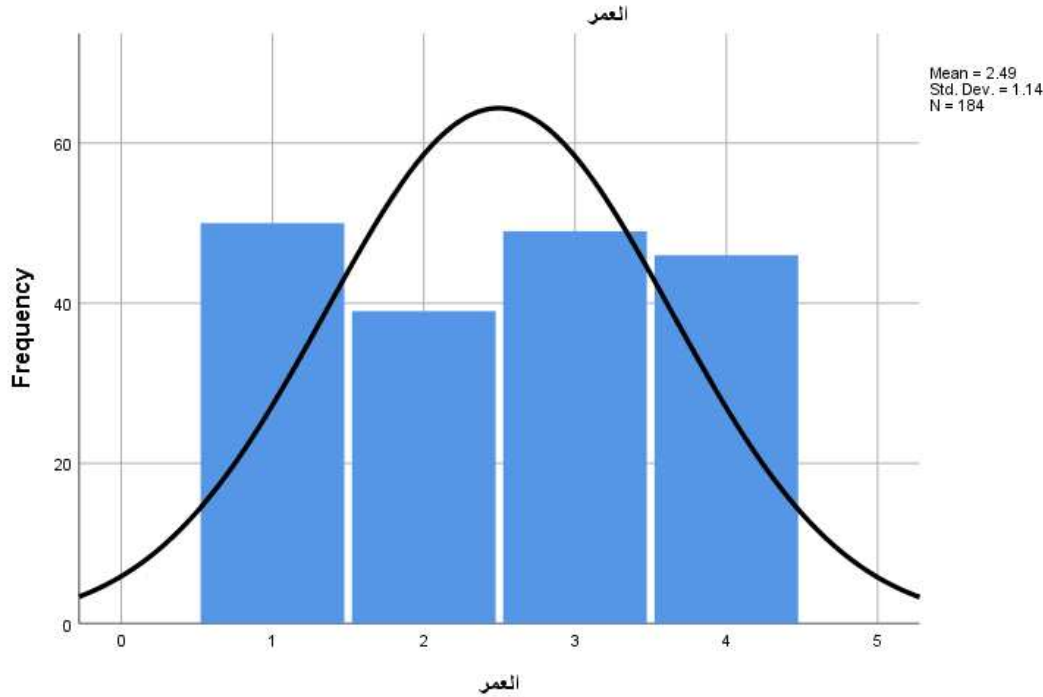
٢. عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة في تجربة إدارة التغيير كانت من الفئة العمرية بين ٢٠ و ٣٠ عامًا بنسبة ٢٧,٢٪، مما يدل على أن الشباب هم الأكثر انخراطاً وتفاعلاً مع عمليات تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. هذا يشير إلى أن جيل الشباب يمتلك حماساً وديناميكية أكبر تجاه التغيير والتطوير المؤسسي، وربما يكونون أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة التي تدعم نجاح تنفيذ الاستراتيجيات. كما يعكس ذلك أهمية التركيز على تمكين هذه الفئة العمرية من خلال التدريب والتطوير المهني المستمر، حيث أنهم يشكلون القوة الفاعلة التي يمكنها دفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يعكس هذا التوجه حاجة المؤسسات إلى استثمار طاقات الشباب وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز ثقافة التغيير المستدام والابتكار داخل بيئة العمل.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	٢٠-٣٠	٥٠	٢٧,٢	٢٧,٢	٢٧,٢
	٣١-٤٠	٣٩	٢١,٢	٢١,٢	٤٨,٤
	٤١-٥٠	٤٩	٢٦,٦	٢٦,٦	٧٥,٠

٥١-٦٥	٤٦	٢٥,٠	٢٥,٠	١٠٠,٠
Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٢: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة



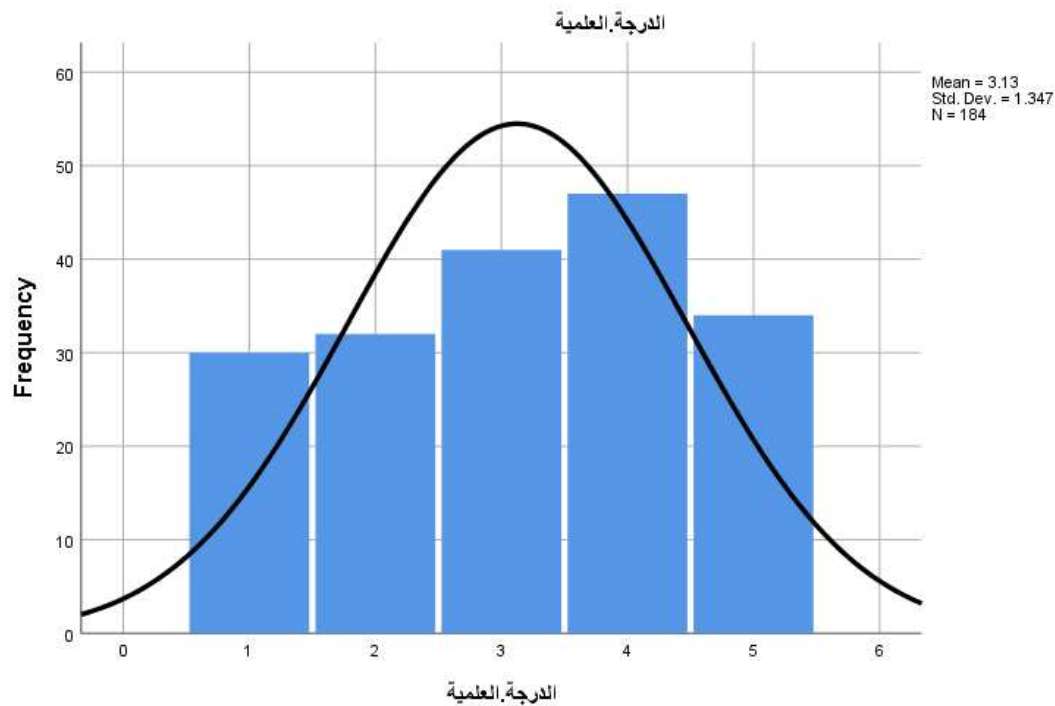
رسم توضيحي ٣: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

٣. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئة الأكثر مشاركة في تجربة إدارة التغيير كانت من الحاصلين على الشهادة الثانوية بنسبة ٢٥,٥٪، مما يدل على أن هذه الشريحة التعليمية تلعب دورًا مهمًا في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس ذلك أن الأفراد ذوي المؤهل الثانوي يشكلون قاعدة عريضة من القوى العاملة التي تساهم بشكل مباشر في تطبيق التغيير المؤسسي، وربما يكونون أكثر تواجداً في المواقع التنفيذية أو العمليات اليومية التي تؤثر على نجاح المشاريع. كما يشير هذا إلى أهمية توفير برامج تدريب وتطوير مهنية مخصصة لهذه الفئة لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم على التكيف مع متطلبات التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يدل هذا الأمر على ضرورة استثمار الإمكانات التعليمية والتدريبية لتعزيز مساهمة هذه الفئة في خطط التحول المؤسسي، مما يضمن تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة في تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	٣٠	١٦,٣	١٦,٣	١٦,٣
	دبلوم	٣٢	١٧,٤	١٧,٤	٣٣,٧
	دكتورة	٤١	٢٢,٣	٢٢,٣	٥٦,٠
	شهادة ثانوية	٤٧	٢٥,٥	٢٥,٥	٨١,٥
	ماجستير	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٣: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة



رسم توضيحي ٤: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

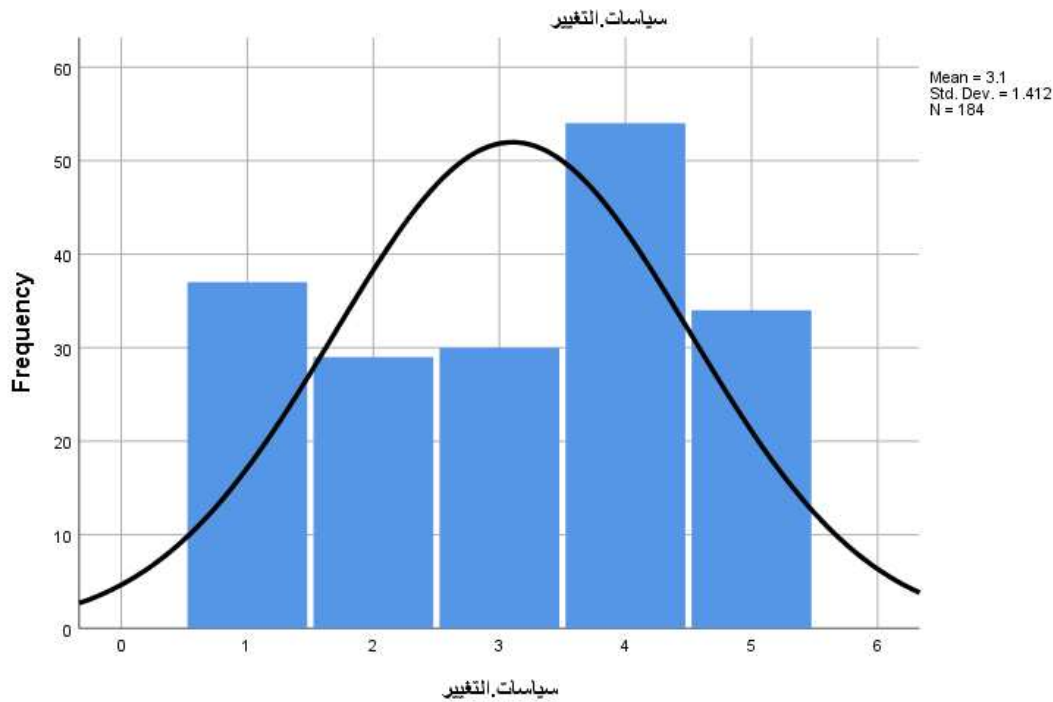
٤. تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة التغيير

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن المؤسسة تمتلك سياسة واضحة لإدارة التغيير بنسبة ٢٩,٣٪، وهي أعلى نسبة بين إجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن وجود سياسة واضحة ومحددة لإدارة التغيير يمثل أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الاعتراف أهمية التخطيط المسبق والتنظيم المؤسسي في توجيه جهود التغيير بشكل منهجي ومنظم، مما يخلق بيئة

عمل مستقرة وقادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية. كما يشير إلى أن وضوح السياسات يسهم في تعزيز ثقة العاملين وتمكينهم من فهم أدوارهم ومسؤولياتهم خلال مراحل التغيير، مما يحد من مقاومة التغيير ويزيد من فرص نجاح التنفيذ. بالتالي، يمكن الاستنتاج أن المؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة لإدارة التغيير تكون أكثر استعدادًا للاستفادة من فرص التطوير وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة التغيير		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٧	٢٠,١	٢٠,١	٢٠,١
	غير موافق بشدة	٢٩	١٥,٨	١٥,٨	٣٥,٩
	محايد	٣٠	١٦,٣	١٦,٣	٥٢,٢
	موافق	٥٤	٢٩,٣	٢٩,٣	٨١,٥
	موافق بشدة	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٤: الوصف الإحصائي لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة التغيير



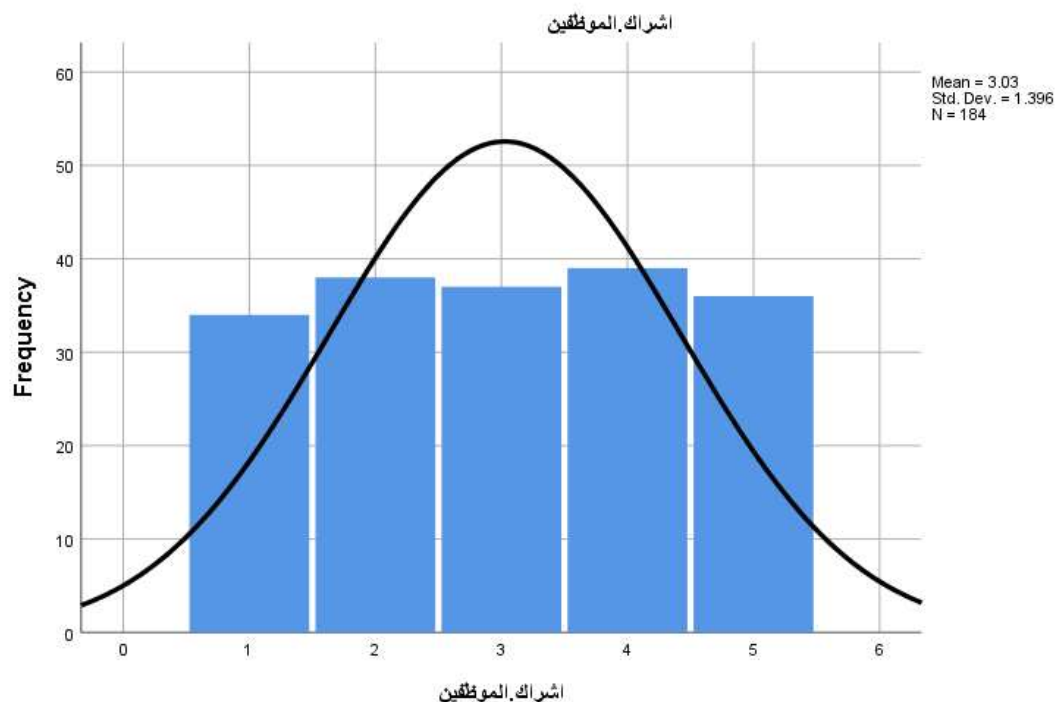
رسم توضيحي ٥: التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة التغيير

٥. يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن الموظفين يتم إشراكهم في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة بنسبة ٢١,٢٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على أهمية المشاركة الفعالة للموظفين كعنصر رئيسي في نجاح إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الانخراط مدى وعي المؤسسات بأهمية تمكين العاملين وإشراكهم في جميع مراحل التغيير، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن إشراك الموظفين يعزز من تبني الأفكار الجديدة ويسهل تطبيق الخطط الاستراتيجية بشكل أكثر سلاسة وفعالية، إذ يجعلهم شركاء فاعلين في عملية التغيير بدلاً من أن يكونوا مجرد منفذين. ومن هنا يتضح أن المؤسسات التي تعطي أولوية لمشاركة الموظفين في التغيير تملك قدرة أكبر على تحقيق نجاح مستدام في مشاريعها واستراتيجياتها.

يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٨,٥
	غير موافق بشدة	٣٨	٢٠,٧	٢٠,٧	٣٩,١
	محايد	٣٧	٢٠,١	٢٠,١	٥٩,٢
	موافق	٣٩	٢١,٢	٢١,٢	٨٠,٤
	موافق بشدة	٣٦	١٩,٦	١٩,٦	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٥: الوصف الاحصائي لإشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة



رسم توضيحي ٦: التمثيل البياني لإشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة

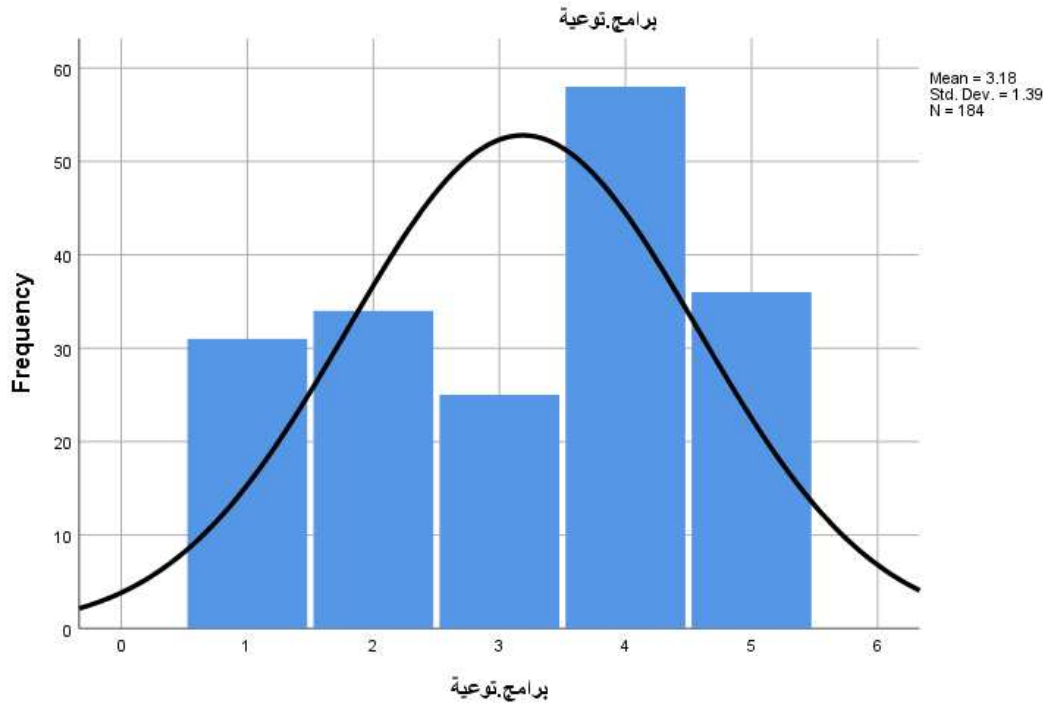
٦. تُنفذ برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن المؤسسة تُنفذ برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي بنسبة ٣١,٥٪، وهي أعلى نسبة موافقة بين إجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن المؤسسات في المملكة العربية السعودية تولي أهمية كبيرة لتأهيل الموظفين وتعزيز قدراتهم من خلال البرامج التدريبية والتوعوية كجزء أساسي من استراتيجية إدارة التغيير. يعكس هذا الاهتمام إدراكاً واضحاً بأن نجاح تنفيذ التغييرات المؤسسية يعتمد بشكل كبير على مدى استعداد العاملين وفهمهم لأهداف التغيير وكيفية التعامل معه، مما يعزز من قدرتهم على التكيف والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات. كما يشير إلى أن الاستثمار في التوعية والتدريب يساهم في بناء بيئة عمل داعمة للتغيير، يقلل فيها مقاومة التغيير، وتزداد فيها فرص تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. وبالتالي، فإن تطبيق برامج تدريبية موجهة يعزز من فرص نجاح الاستراتيجيات والمشاريع ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات.

تُنفذ برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣١	١٦,٨	١٦,٨	١٦,٨
	غير موافق بشدة	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	٣٥,٣

محايد	٢٥	١٣,٦	١٣,٦	٤٨,٩
موافق	٥٨	٣١,٥	٣١,٥	٨٠,٤
موافق بشدة	٣٦	١٩,٦	١٩,٦	١٠٠,٠
Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٦: الوصف الاحصائي لتنفيذ برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي



رسم توضيحي ٧: التمثيل البياني لتنفيذ برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي

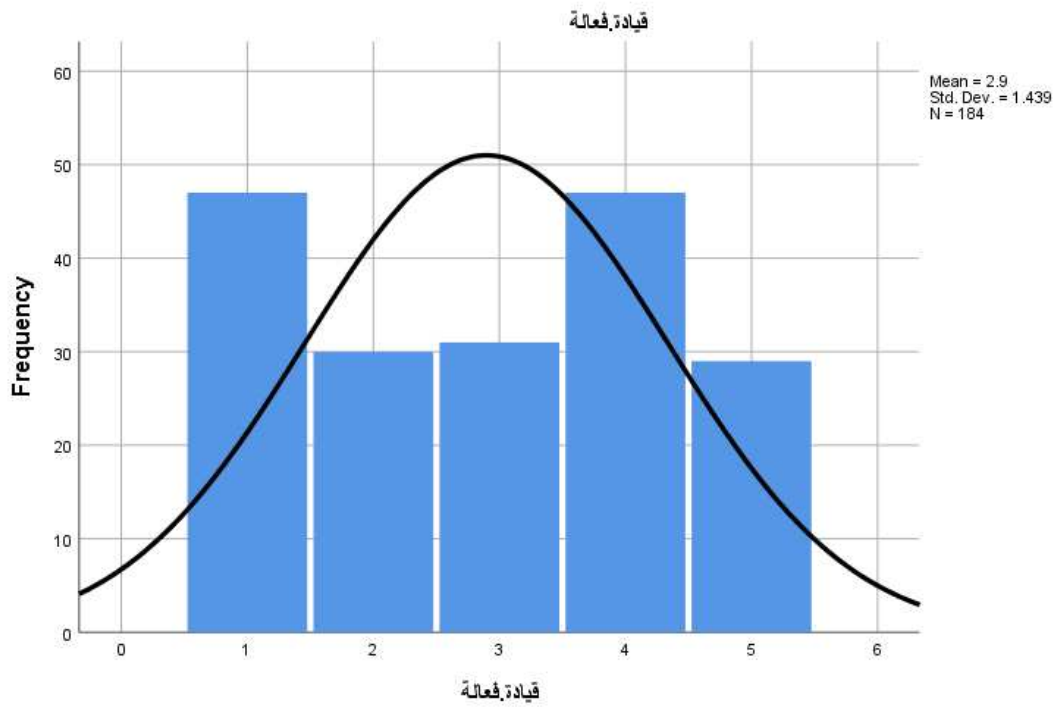
٧. هناك قيادة فعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة، إلى جانب وجود نسبة أخرى بعدم الموافقة، على أن هناك قيادة فعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة بنسبة ٢٥,٥٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن دور القيادة في إدارة التغيير يعتبر من العوامل الحيوية والمحورية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا التفاوت في الرأي وجود تحديات أو اختلافات في تقييم مدى فاعلية القيادة في بعض المؤسسات، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز مهارات القادة في تحفيز ودعم فرق العمل خلال فترات التغيير. كما يدل على أن وجود قيادة قوية وملهمة قادرة على توجيه التغيير بشكل إيجابي يسهم بشكل كبير في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية. وبالتالي، يمكن القول إن تعزيز قدرات

القيادة وتوفير الدعم اللازم لها يعد من العوامل الأساسية لضمان نجاح عمليات التغيير وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

هناك قيادة فعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٤٧	٢٥,٥	٢٥,٥	٢٥,٥
	غير موافق بشدة	٣٠	١٦,٣	١٦,٣	٤١,٨
	محايد	٣١	١٦,٨	١٦,٨	٥٨,٧
	موافق	٤٧	٢٥,٥	٢٥,٥	٨٤,٢
	موافق بشدة	٢٩	١٥,٨	١٥,٨	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٧: الوصف الاحصائي للقيادة الفعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة



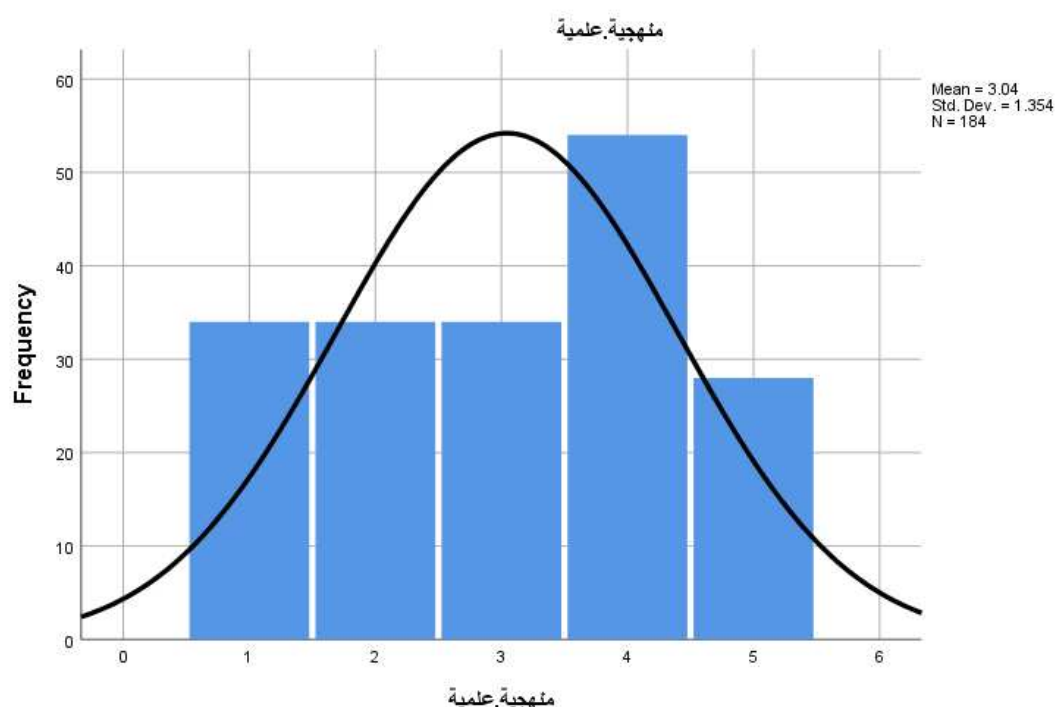
رسم توضيحي ٨: التمثيل البياني للقيادة الفعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة

٨. تتبع المؤسسة منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن المؤسسة تتبع منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير بنسبة ٢٩,٣٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على أهمية اعتماد المؤسسات في المملكة العربية السعودية على أساليب منهجية ومنظمة في إدارة التغيير لتحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. يعكس هذا التوجه حرص المؤسسات على تخطيط عمليات التغيير بشكل مدروس، يتضمن تحليل العوامل المؤثرة، ووضع خطوات واضحة، ومتابعة دقيقة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. كما يشير إلى أن اتباع منهجية علمية يساهم في تقليل العشوائية والارتجال في عمليات التغيير، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق نتائج مستدامة. وبالتالي، فإن اعتماد هذه المنهجية يمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستمرة.

تتبع المؤسسة منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٨,٥
	غير موافق بشدة	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	٣٧,٠
	محايد	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	٥٥,٤
	موافق	٥٤	٢٩,٣	٢٩,٣	٨٤,٨
	موافق بشدة	٢٨	١٥,٢	١٥,٢	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٨: الوصف الاحصائي لتتبع المؤسسة منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير



رسم توضيحي ٩: التمثيل البياني لتتبع المؤسسة منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير

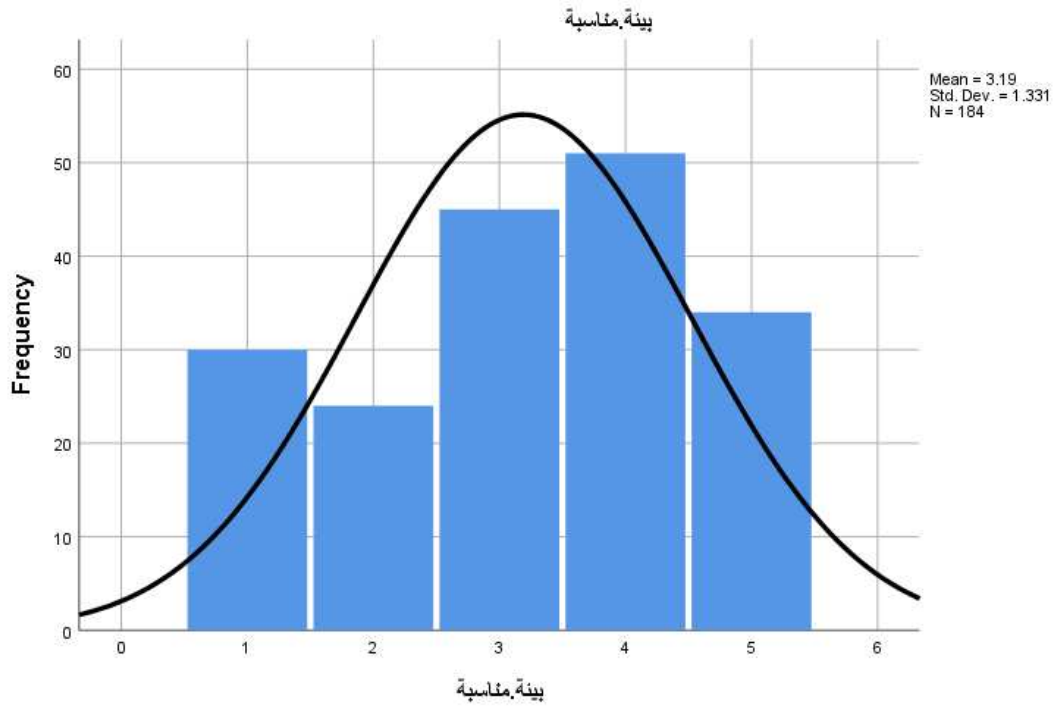
٩. تساهم إدارة التغيير في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن إدارة التغيير تساهم بشكل فعال في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية بنسبة ٢٧,٧٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على الدور المحوري الذي تلعبه إدارة التغيير في خلق الظروف التنظيمية والثقافية التي تدعم تطبيق الاستراتيجيات والمشاريع بنجاح داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا التأكيد أن إدارة التغيير لا تقتصر فقط على تنفيذ الإجراءات والتعديلات، بل تشمل أيضاً بناء بيئة عمل متكاملة تحفز العاملين على التكيف والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز من فرص تحقيق الأهداف المؤسسية. كما يشير إلى أن المؤسسات التي تركز على تهيئة بيئة داعمة من خلال إدارة التغيير تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة والنجاح في تنفيذ خططها الاستراتيجية، مما يعكس نضجاً في ممارسات الحوكمة المؤسسية والتخطيط التنظيمي.

تساهم إدارة التغيير في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٠	١٦,٣	١٦,٣	١٦,٣
	غير موافق بشدة	٢٤	١٣,٠	١٣,٠	٢٩,٣

	محايد	٤٥	٢٤,٥	٢٤,٥	٥٣,٨
	موافق	٥١	٢٧,٧	٢٧,٧	٨١,٥
	موافق بشدة	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ٩: الوصف الإحصائي لمساهمة إدارة التغيير في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية



رسم توضيحي ١٠: التمثيل البياني لمساهمة إدارة التغيير في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية

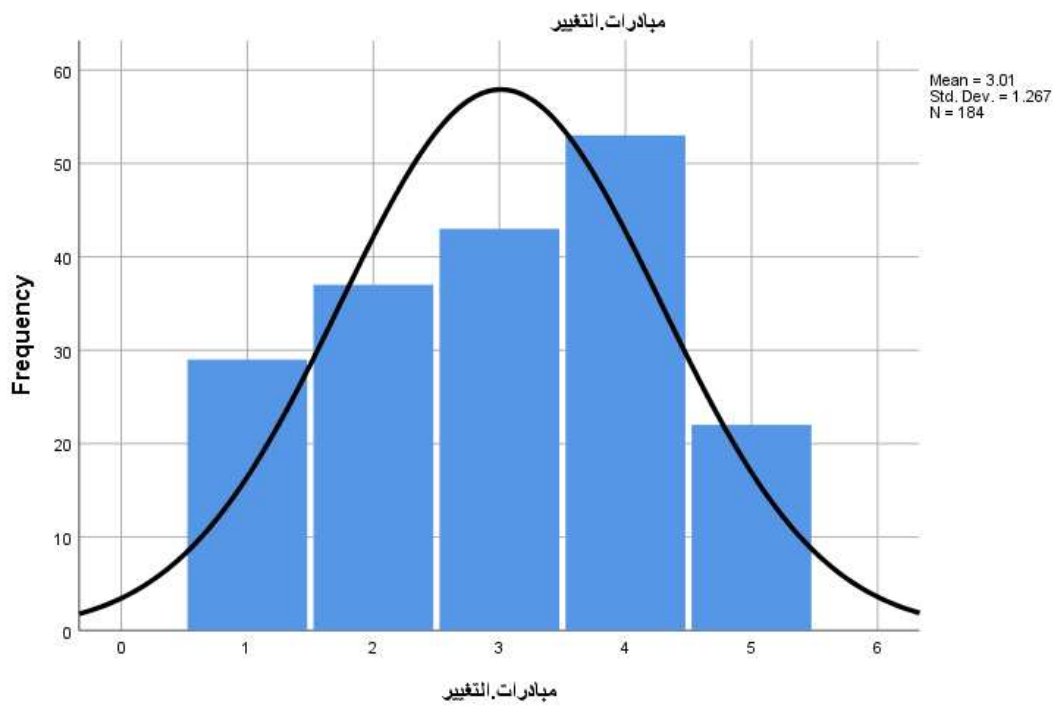
١٠. يتم ربط مبادرات التغيير بأهداف المؤسسة الاستراتيجية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن مبادرات التغيير ترتبط بشكل مباشر بأهداف المؤسسة الاستراتيجية بنسبة ٢٨,٨٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على الوعي الكبير لدى المؤسسات في المملكة العربية السعودية بأهمية ربط عمليات التغيير بالخطط الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. يعكس هذا الربط المنهجي بين مبادرات التغيير والأهداف الاستراتيجية حرص المؤسسات على توجيه جهودها بشكل منسجم ومدروس، مما يعزز من التركيز على الأولويات التنظيمية ويقلل من التشتت في الموارد والجهود. كما يشير إلى أن هذا التكامل يساهم في زيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مستدامة

تدعم التنمية المؤسسية. بالتالي، فإن ربط مبادرات التغيير بالأهداف الاستراتيجية يعد من العوامل الأساسية التي تعزز نجاح تنفيذ المشاريع والاستراتيجيات داخل المؤسسات.

يتم ربط مبادرات التغيير بأهداف المؤسسة الاستراتيجية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٢٩	١٥,٨	١٥,٨	١٥,٨
	غير موافق بشدة	٣٧	٢٠,١	٢٠,١	٣٥,٩
	محايد	٤٣	٢٣,٤	٢٣,٤	٥٩,٢
	موافق	٥٣	٢٨,٨	٢٨,٨	٨٨,٠
	موافق بشدة	٢٢	١٢,٠	١٢,٠	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٠: الوصف الاحصائي لربط مبادرات التغيير بأهداف المؤسسة الاستراتيجية



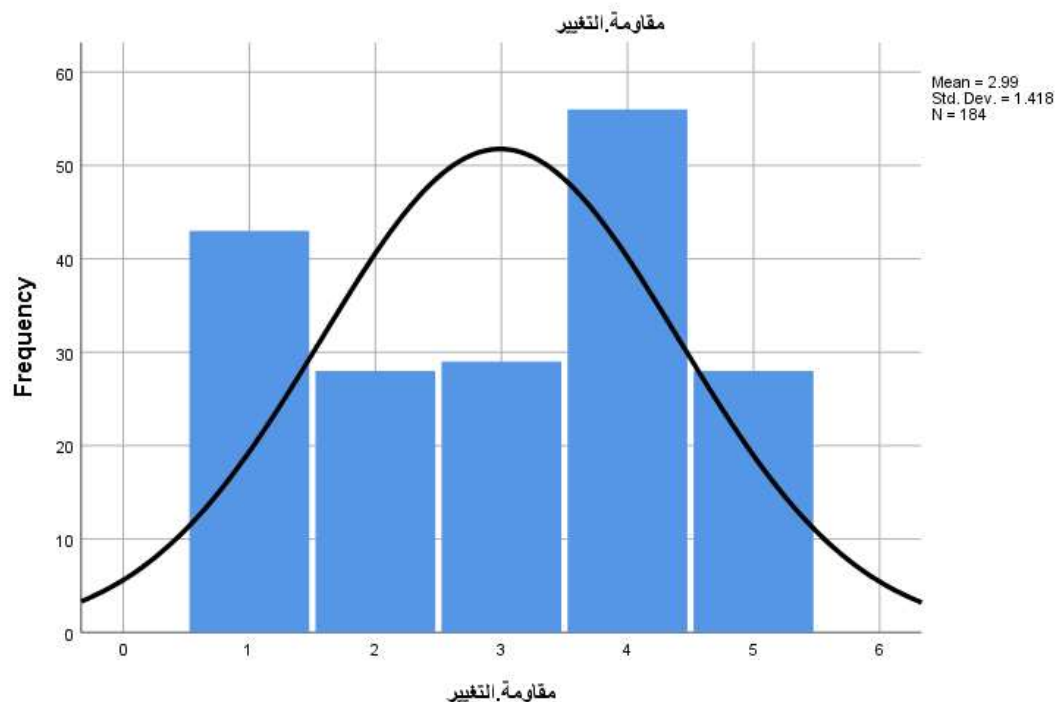
رسم توضيحي ١١: التمثيل البياني لربط مبادرات التغيير بأهداف المؤسسة الاستراتيجية

١١. تحد إدارة التغيير من مقاومة التغييرين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن إدارة التغيير تلعب دورًا فعالًا في الحد من مقاومة التغيير بين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية بنسبة ٣٠,٤٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على أهمية إدارة التغيير كأداة أساسية لتجاوز التحديات البشرية والسلوكية التي قد تعيق نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الدور الحيوي لإدارة التغيير مدى وعي المؤسسات بضرورة التعامل مع مقاومة الموظفين بشكل منهجي، من خلال التواصل الفعال، والتوعية، والمشاركة، مما يسهم في تهيئة بيئة إيجابية تسمح بالتكيف السلس مع المتغيرات. كما يشير إلى أن تقليل مقاومة التغيير يعزز من التزام العاملين ويزيد من فرص نجاح العمليات التحولية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية واستدامة.

تحد إدارة التغيير من مقاومة التغييرين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٤٣	٢٣,٤	٢٣,٤	٢٣,٤
	غير موافق بشدة	٢٨	١٥,٢	١٥,٢	٣٨,٦
	محايد	٢٩	١٥,٨	١٥,٨	٥٤,٣
	موافق	٥٦	٣٠,٤	٣٠,٤	٨٤,٨
	موافق بشدة	٢٨	١٥,٢	١٥,٢	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١١: الوصف الاحصائي لتحديد إدارة التغيير من مقاومة التغييرين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية



رسم توضيحي ١٢: التمثيل البياني لتحدد إدارة التغيير من مقاومة التغيير بين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية

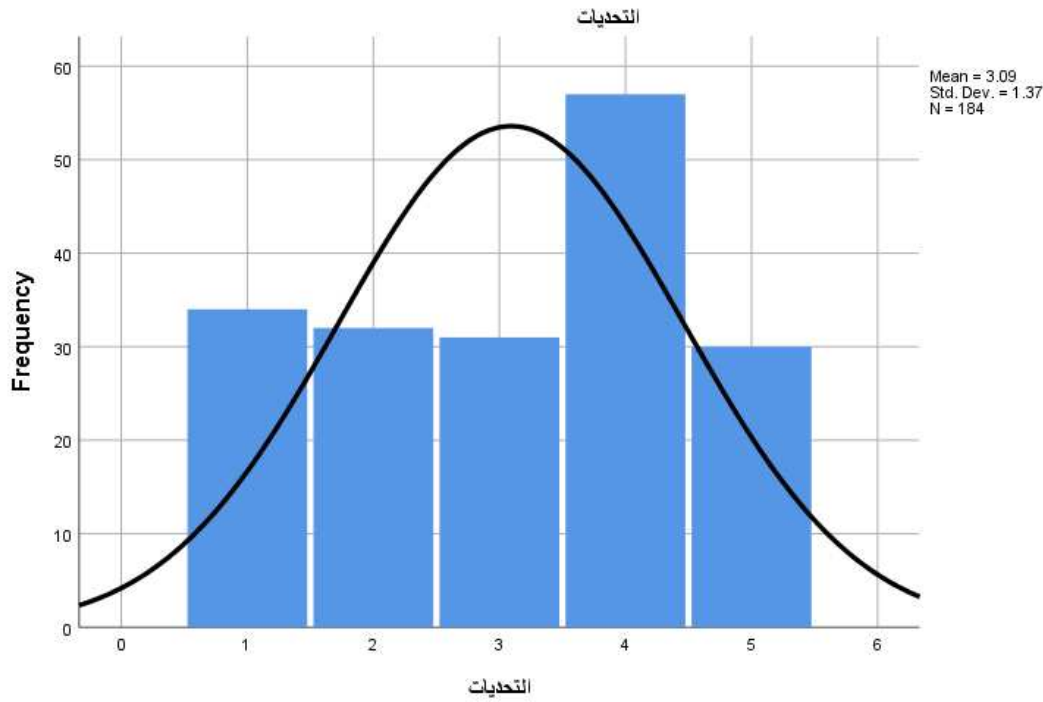
١٢. تساعد إدارة التغيير في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن إدارة التغيير تساعد بشكل فعال في التغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية بنسبة ٣١,٠٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على الدور الحيوي والمحوري الذي تلعبه إدارة التغيير في دعم المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية للتكيف مع الصعوبات والمشكلات التي قد تعترض طريق تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع. يعكس هذا التأكيد وعي المؤسسات بأهمية وجود آليات ومنهجيات منظمة لإدارة التغيير تمكنها من التعامل مع المعوقات بكفاءة ومرونة، ما يسهم في تعزيز استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يشير إلى أن قدرة إدارة التغيير على التكيف والاستجابة للتحديات تعزز من فرص النجاح والاستدامة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة، مما يجعلها أحد العوامل الأساسية في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

تساعد إدارة التغيير في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٨,٥
	غير موافق بشدة	٣٢	١٧,٤	١٧,٤	٣٥,٩

محايد	٣١	١٦,٨	١٦,٨	٥٢,٧
موافق	٥٧	٣١,٠	٣١,٠	٨٣,٧
موافق بشدة	٣٠	١٦,٣	١٦,٣	١٠٠,٠
Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٢: الوصف الاحصائي لمساعد إدارة التغيير في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية



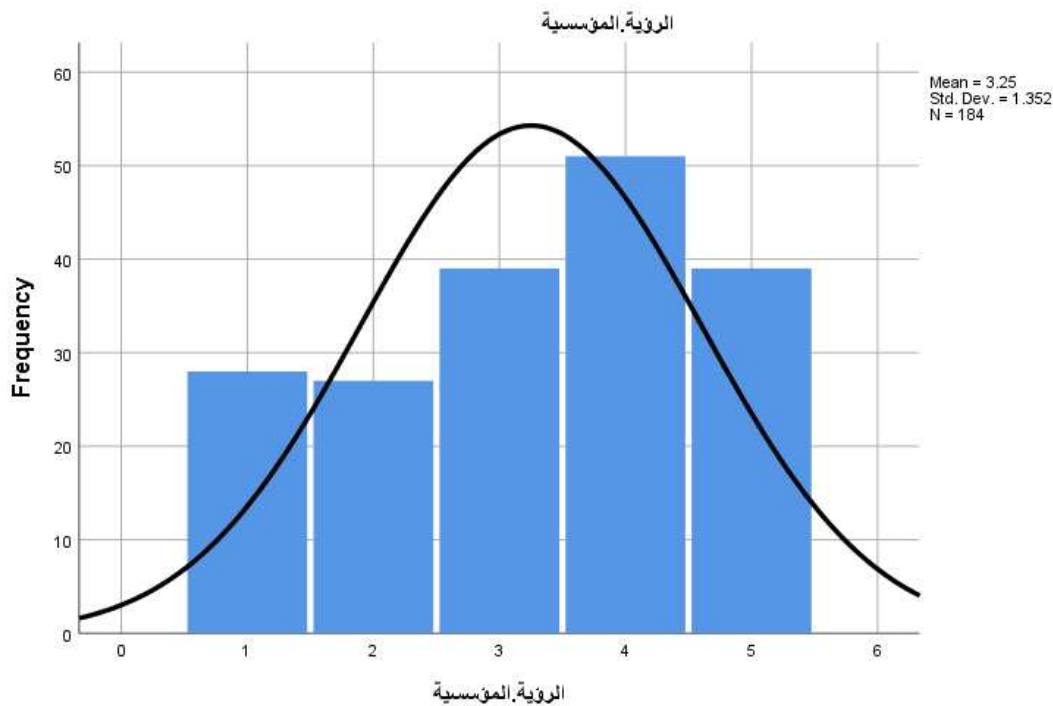
رسم توضيحي ١٣: التمثيل البياني لمساعد إدارة التغيير في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية

١٣. أدت إدارة التغيير إلى تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن إدارة التغيير ساهمت بشكل فعال في تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي بنسبة ٢٧,٧٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التغيير في جسر الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا النجاح قدرة إدارة التغيير على تحويل الأهداف والرؤى النظرية إلى خطوات عملية ملموسة، من خلال تنظيم العمليات، وتوجيه الموارد، وتحفيز العاملين، مما يساهم في تحقيق تطلعات المؤسسة بشكل ملموس ومستدام. كما يشير إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير تُمكن المؤسسات من التعامل مع التحديات وتحويل الفرص إلى إنجازات حقيقية، وهو ما يعزز من فرص تحقيق النمو والتطوير المؤسسي على المدى الطويل.

أدت إدارة التغيير إلى تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٢٨	١٥,٢	١٥,٢	١٥,٢
	غير موافق بشدة	٢٧	١٤,٧	١٤,٧	٢٩,٩
	محايد	٣٩	٢١,٢	٢١,٢	٥١,١
	موافق	٥١	٢٧,٧	٢٧,٧	٧٨,٨
	موافق بشدة	٣٩	٢١,٢	٢١,٢	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٣: الوصف الاحصائي لأدت إدارة التغيير إلى تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي



رسم توضيحي ١٤: التمثيل البياني لأدت إدارة التغيير إلى تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي

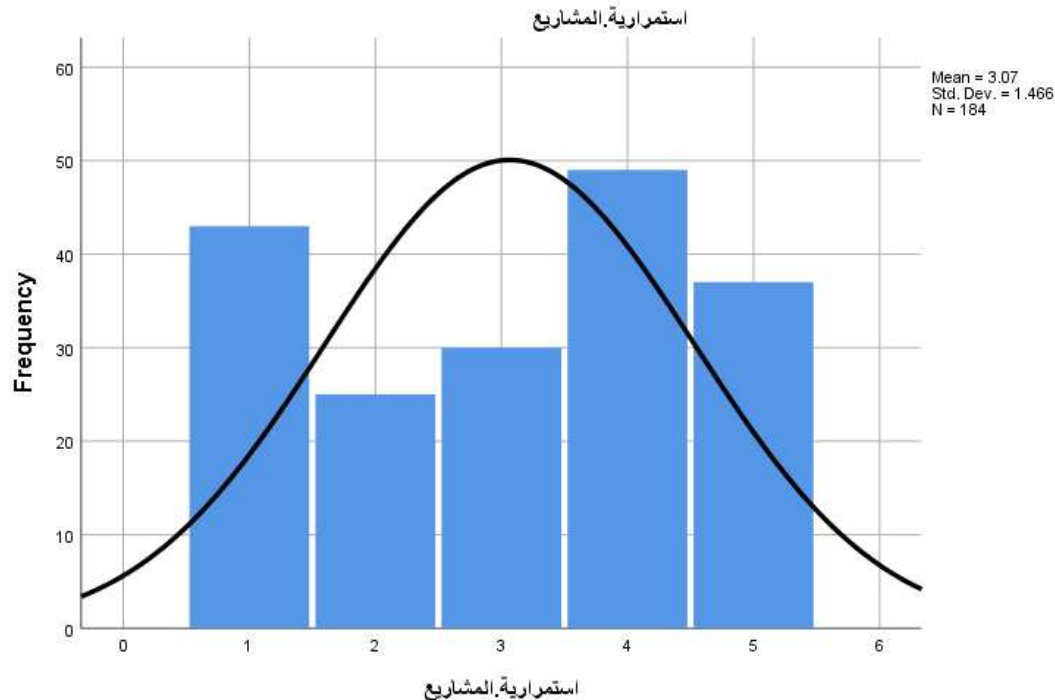
١٤. إدارة التغيير تسهم في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن إدارة التغيير تسهم بشكل كبير في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها بنسبة ٢٦,٦٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز ثبات ونجاح تنفيذ المشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الدور أهمية إدارة التغيير في توفير الإطار التنظيمي والإجرائي الذي يضمن متابعة التنفيذ بشكل مستمر والتعامل مع العقبات

والصعوبات التي قد تواجه المشاريع، مما يقلل من احتمالية توقفها أو فشلها. كما يشير إلى أن قدرة إدارة التغيير على الحفاظ على ديمومة المشاريع وتحقيق أهدافها يعزز من فاعلية الاستراتيجيات المؤسسية ويضمن تحقيق التنمية المستدامة، ويؤكد على ضرورة الاهتمام بتطوير وتعزيز ممارسات إدارة التغيير في المؤسسات لضمان نجاح مشاريعها واستمراريتها.

إدارة التغيير تسهم في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٤٣	٢٣,٤	٢٣,٤	٢٣,٤
	غير موافق بشدة	٢٥	١٣,٦	١٣,٦	٣٧,٠
	محايد	٣٠	١٦,٣	١٦,٣	٥٣,٣
	موافق	٤٩	٢٦,٦	٢٦,٦	٧٩,٩
	موافق بشدة	٣٧	٢٠,١	٢٠,١	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٤: الوصف الاحصائي لمساهمة إدارة التغيير في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها



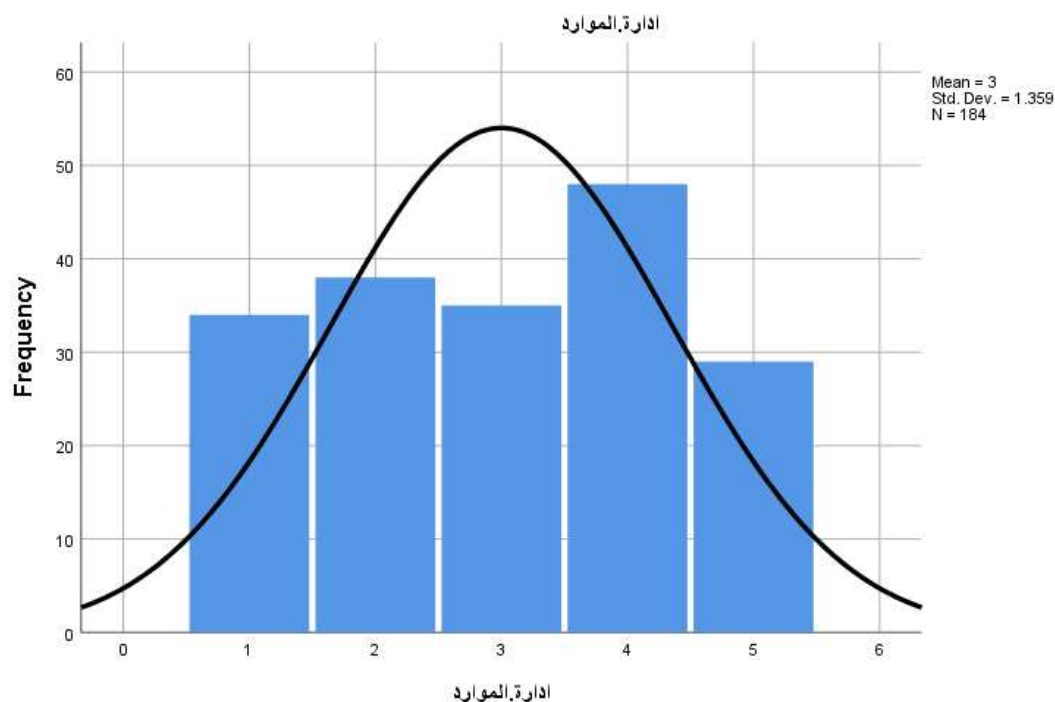
رسم توضيحي ١٥: التمثيل البياني لمساهمة إدارة التغيير في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها

١٥. تساعد إدارة التغيير في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن إدارة التغيير تساعد في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع بنسبة ٢٦,١٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين استغلال الموارد المتاحة وضمان توجيهها بشكل مثمر خلال مراحل تنفيذ المشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الدور قدرة إدارة التغيير على تنظيم وتنسيق الموارد المالية والبشرية والتقنية بشكل يحقق أقصى استفادة منها، ويقلل من الهدر والتبديد، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وضمان تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب. كما يشير إلى أن الفعالية في إدارة الموارد تعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والالتزام بالجدول الزمني والميزانيات، مما يجعل إدارة التغيير أداة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة في المشاريع المؤسسية.

تساعد إدارة التغيير في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٨,٥
	غير موافق بشدة	٣٨	٢٠,٧	٢٠,٧	٣٩,١
	محايد	٣٥	١٩,٠	١٩,٠	٥٨,٢
	موافق	٤٨	٢٦,١	٢٦,١	٨٤,٢
	موافق بشدة	٢٩	١٥,٨	١٥,٨	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٥: الوصف الاحصائي لمساعدة إدارة التغيير في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع



رسم توضيحي ١٦: التمثيل البياني لمساعدة إدارة التغيير في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع

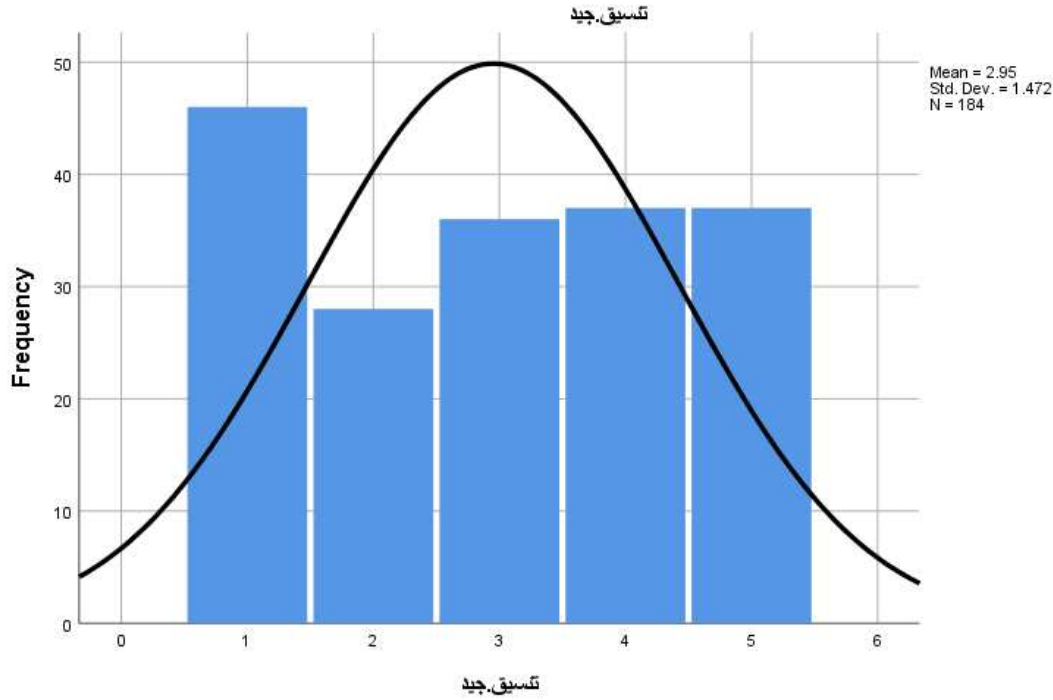
١٦. هناك تنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع

أكدت استجابات المشاركين بعدم الموافقة على وجود تنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع بنسبة ٢٥,٠٪، وهي أعلى نسبة تمثلت في عدم الموافقة خلال الاستجابات، مما يدل على وجود تحديات واضحة في التنسيق والتواصل بين فرق العمل داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية أثناء عمليات إدارة التغيير. يشير هذا النقص في التنسيق إلى أن ضعف التعاون وتبادل المعلومات بين الفرق قد يؤدي إلى تعثر تنفيذ التغييرات وتأخير تحقيق الأهداف المؤسسية، فضلاً عن زيادة احتمالية حدوث تضارب أو ازدواجية في الجهود. لذلك، يعكس هذا الوضع الحاجة الملحة إلى تعزيز آليات التنسيق، وتطوير قنوات الاتصال، وخلق بيئة عمل تعاونية تضمن توحيد الرؤى وتكامل الجهود، وهو ما يعد عاملاً أساسياً لتحسين كفاءة إدارة التغيير وضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

هناك تنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٤٦	٢٥,٠	٢٥,٠	٢٥,٠
	غير موافق بشدة	٢٨	١٥,٢	١٥,٢	٤٠,٢
	محايد	٣٦	١٩,٦	١٩,٦	٥٩,٨

	موافق	٣٧	٢٠,١	٢٠,١	٧٩,٩
	موافق بشدة	٣٧	٢٠,١	٢٠,١	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٦: الوصف الاحصائي لتنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع



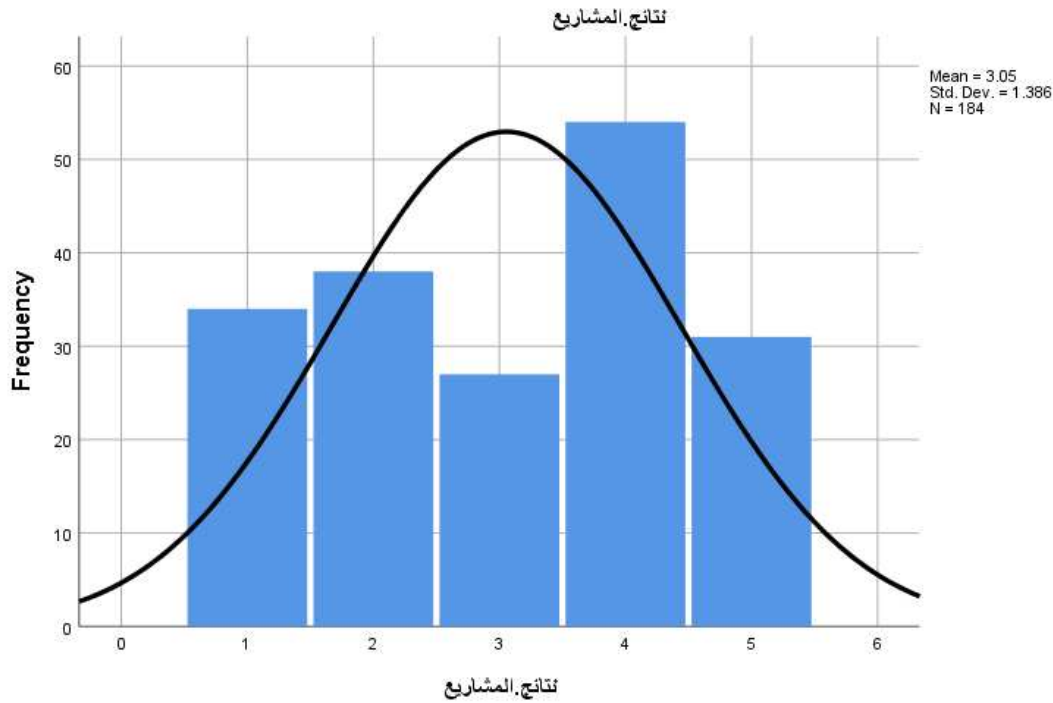
رسم توضيحي ١٧: التمثيل البياني لتنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع

١٧. يتم مراجعة نتائج المشاريع وتقييم أثر التغيير بعد التنفيذ

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن هناك مراجعة لنتائج المشاريع وتقييمًا لأثر التغيير بعد التنفيذ بنسبة ٢٩,٣٪، وهي أعلى نسبة موافقة بين المشاركين في التجربة، مما يدل على حرص المؤسسات في المملكة العربية السعودية على متابعة وتقييم نتائج تنفيذ المشاريع والتغييرات بشكل منهجي ومنظم. يعكس هذا التوجه أهمية المراجعة المستمرة لضمان تحقق الأهداف المرجوة من التغيير ولتحديد النجاحات والتحديات التي تواجه العمليات، مما يتيح فرصة لتحسين الأداء وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية. كما يشير إلى أن تقييم أثر التغيير يُعد أداة أساسية لتعزيز التعلم المؤسسي وضمان الاستدامة في نتائج المشاريع، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف والتطور بما يتماشى مع بيئة العمل المتغيرة وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

يتم مراجعة نتائج المشاريع وتقييم أثر التغيير بعد التنفيذ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٤	١٨,٥	١٨,٥	١٨,٥
	غير موافق بشدة	٣٨	٢٠,٧	٢٠,٧	٣٩,١
	محايد	٢٧	١٤,٧	١٤,٧	٥٣,٨
	موافق	٥٤	٢٩,٣	٢٩,٣	٨٣,٢
	موافق بشدة	٣١	١٦,٨	١٦,٨	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٧: الوصف الاحصائي لإتمام مراجعة نتائج المشاريع وتقييم أثر التغيير بعد التنفيذ



رسم توضيحي ١٨: التمثيل البياني لإتمام مراجعة نتائج المشاريع وتقييم أثر التغيير بعد التنفيذ

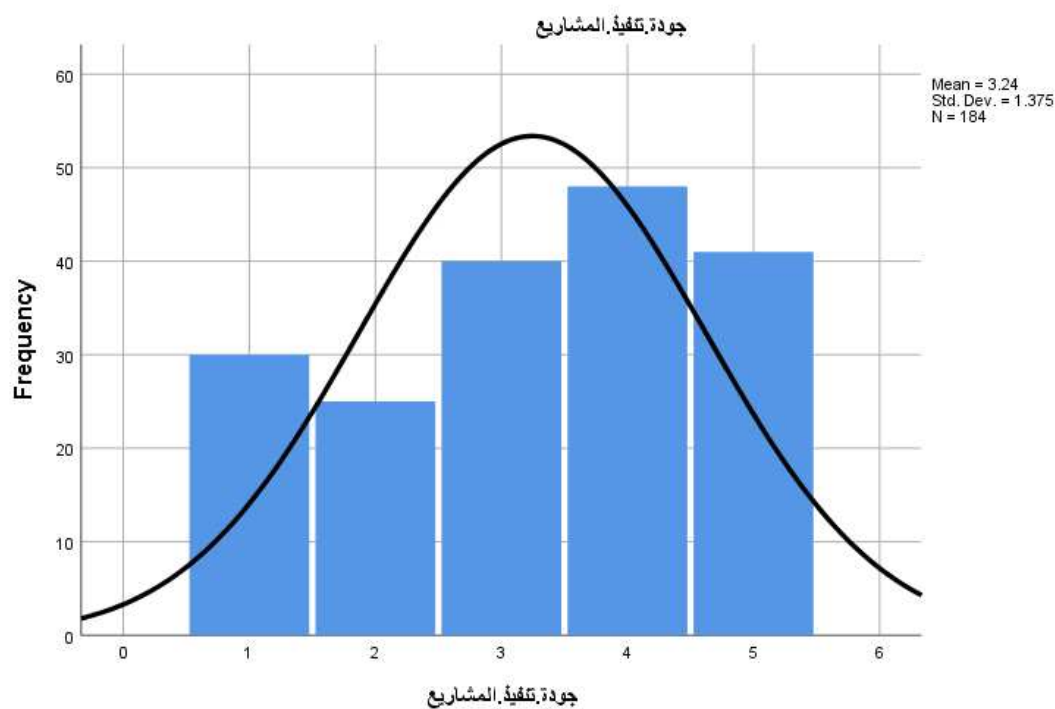
١٨. تؤدي إدارة التغيير إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن إدارة التغيير تساهم في رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة بنسبة ٢٦,١٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين مستوى الأداء وضمان تحقيق معايير عالية خلال تنفيذ المشاريع في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية. يعكس هذا التأكيد إدراك المؤسسات لأهمية تطبيق أساليب ومنهجيات إدارة التغيير التي تركز على التنظيم،

والتخطيط، والمتابعة الدقيقة، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين كفاءة العمليات وجودة المخرجات. كما يشير إلى أن إدارة التغيير الفعالة تخلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح والاستدامة في مشاريعها واستراتيجياتها.

تؤدي إدارة التغيير إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٣٠	١٦,٣	١٦,٣	١٦,٣
	غير موافق بشدة	٢٥	١٣,٦	١٣,٦	٢٩,٩
	محايد	٤٠	٢١,٧	٢١,٧	٥١,٦
	موافق	٤٨	٢٦,١	٢٦,١	٧٧,٧
	موافق بشدة	٤١	٢٢,٣	٢٢,٣	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٨: الوصف الاحصائي لتأدية إدارة التغيير إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة



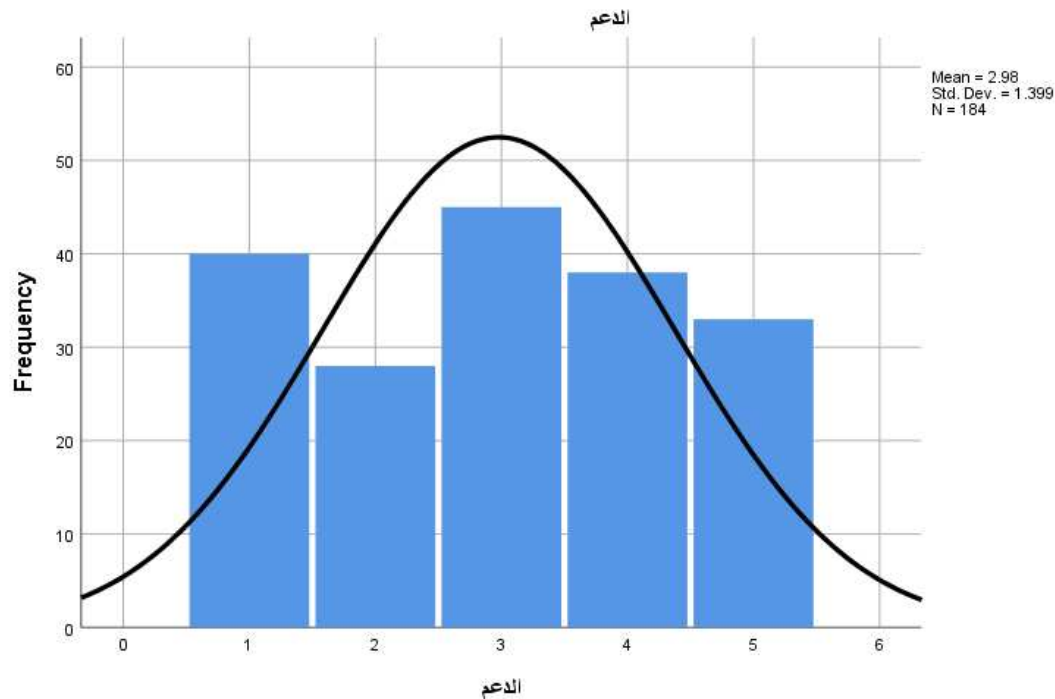
رسم توضيحي ١٩: التمثيل البياني لتأدية إدارة التغيير إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة

١٩. توفر القيادة العليا الدعم الكافي لعمليات التغيير

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة العليا توفر الدعم الكافي لعمليات التغيير بنسبة ٢١,٧٪، وهي أعلى نسبة استحوذت على موافقة المشاركين في التجربة، مما يدل على أهمية دور القيادة العليا في تعزيز نجاح إدارة التغيير داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الدعم الالتزام القوي من القيادات التنفيذية بتوفير الموارد اللازمة، وتذليل العقبات، وتهيئة البيئة الملائمة التي تتيح لعمليات التغيير أن تسير بسلاسة وفعالية. كما يشير إلى أن الدعم القيادي يعد عاملاً حيويًا في تحفيز الموظفين وبناء الثقة بينهم، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فرص تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح. بالتالي، فإن توفر هذا الدعم يعكس نضجًا مؤسسيًا ورغبة حقيقية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل متكامل ومنهجي.

توفر القيادة العليا الدعم الكافي لعمليات التغيير					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	٤٠	٢١,٧	٢١,٧	٢١,٧
	غير موافق بشدة	٢٨	١٥,٢	١٥,٢	٣٧,٠
	محايد	٤٥	٢٤,٥	٢٤,٥	٦١,٤
	موافق	٣٨	٢٠,٧	٢٠,٧	٨٢,١
	موافق بشدة	٣٣	١٧,٩	١٧,٩	١٠٠,٠
	Total	١٨٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول ١٩: الوصف الاحصائي لتوفير القيادة العليا الدعم الكافي لعمليات التغيير



رسم توضيحي ٢٠: التمثيل البياني لتوفير القيادة العليا الدعم الكافي لعمليات التغيير

- تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات التجربة

تشير نتائج تحليل الموثوقية إلى أن بيانات التجربة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ٠,٨٦٣ (Cronbach's Alpha)، وهي قيمة تدل على موثوقية جيدة جدًا لأداة القياس المستخدمة في جمع البيانات من المشاركين. هذه القيمة تعني أن العناصر الـ ١٩ التي تكون الاستبيان مترابطة بشكل قوي وتُقاس نفس المفهوم أو البنية بشكل متجانس، مما يعزز الثقة في صحة النتائج المستخلصة من هذه البيانات. كما أن القيمة القريبة للمعامل بعد التوحيد القياسي (٠,٨٦١) تؤكد ثبات النتائج بغض النظر عن الاختلافات المحتملة في مقاييس أو مقياس الإجابات، مما يشير إلى جودة التصميم البنائي للأداة البحثية.

من ناحية أخرى، يظهر ملخص معالجة الحالات أن جميع الحالات الـ ١٨٤ تم تضمينها في التحليل بدون استبعاد أي حالة، مما يعكس جودة البيانات وعدم وجود مشاكل كبيرة في مفقودات البيانات أو الاستجابات غير المكتملة. وهذا بدوره يزيد من قوة التحليل الإحصائي ويوفر قاعدة بيانات متماسكة وشاملة تمثل عينة الدراسة بشكل جيد. إذن، يمكن الاعتماد على هذه البيانات في الاستنتاجات التي تتعلق بدور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع

في المؤسسات السعودية، مما يعزز المصداقية العلمية للدراسة ويتيح إمكانية تعميم النتائج على المجتمع المستهدف بدرجة معقولة.

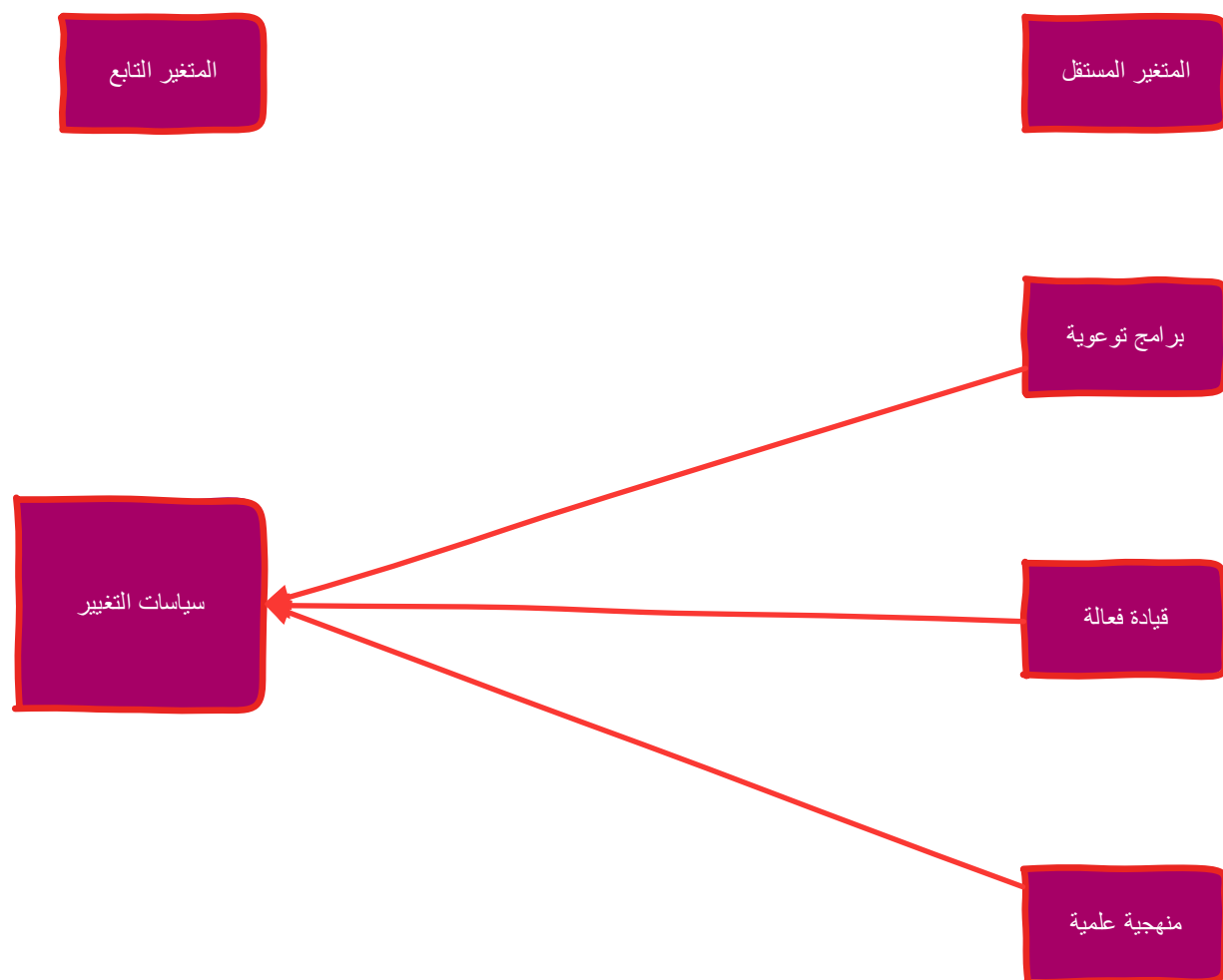
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	١٨٤	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	١٨٤	١٠٠.٠
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول ٢٠: ملخص إنجاز القضية

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.٨٦٣	.٨٦١	١٩

جدول ٢١: إحصائيات الموثوقية

- متغيرات الدراسة



رسم توضيحي ٢١: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

١. دور سياسات التغيير في إنشاء البرامج التوعوية للمؤسسات السعودية

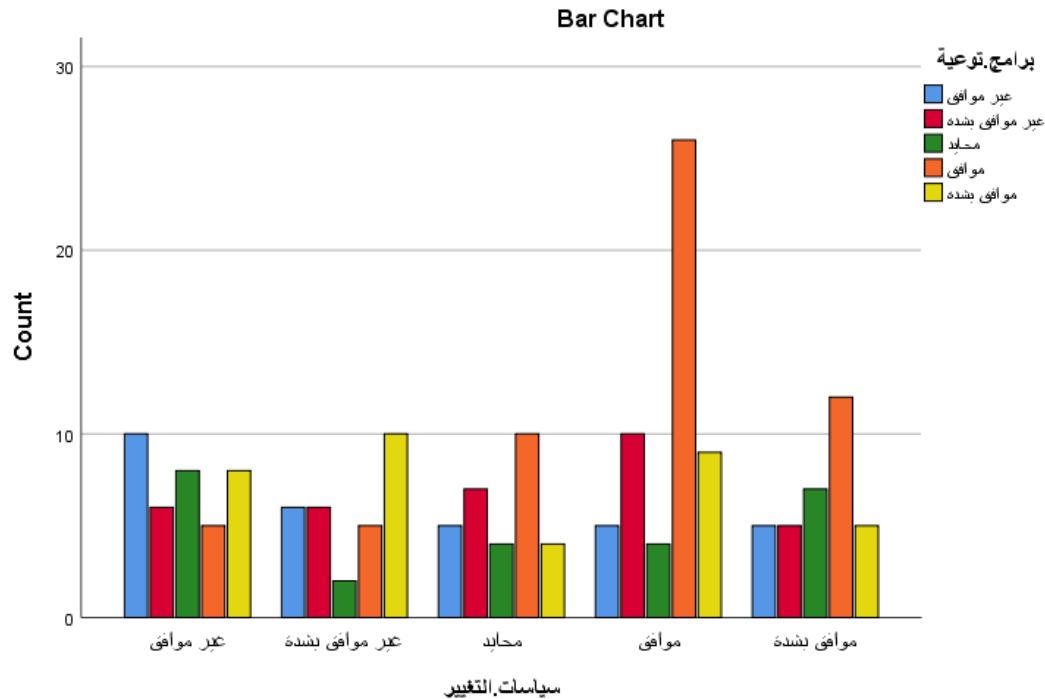
تشير نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square) إلى وجود علاقة غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة التقليدي ٠,٠٥. بين دور سياسات التغيير وإنشاء البرامج التوعوية في المؤسسات السعودية، حيث بلغت قيمة ال-Pearson Chi-Square ٢٥,٩٧١ مع درجات حرية ٤ وقيمة دلالة تقريبية (Asymptotic Significance) تساوي ٠,٠٥٤. هذه النتيجة تعني أن هناك احتمالية ضئيلة للغاية بأن تكون العلاقة بين المتغيرين وليدة الصدفة، لكنها ليست قوية بما يكفي لتأكيد وجود ارتباط إحصائي معتمد على مستوى الثقة ٩٥٪. وبالمثل، تشير نتائج اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) إلى قيمة ٢٦,٢٩٣ مع نفس درجات الحرية ومستوى دلالة ٠,٠٥٠، مما يدعم التفسير السابق لكنه يبقى على حافة القبول عند المستوى التقليدي.

من جانب آخر، اختبار الترابط الخطي (Linear-by-Linear Association) بين المتغيرين لم يُظهر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية حيث كانت القيمة ١,٩٩٢ مع درجة حرية واحدة ومستوى دلالة ٠,١٥٨، مما يشير إلى أن العلاقة بين سياسات التغيير وإنشاء البرامج التوعوية لا تتبع نمطًا خطيًا واضحًا. كما لاحظنا وجود ٤ خلايا (١٦٪) من الجداول تحتوي على عدد توقعات أقل من ٥، مع أدنى عدد متوقع ٣,٩٤، وهو ما قد يؤثر على قوة الاختبار ويزيد من احتمال تحيز النتائج. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن العلاقة بين سياسات التغيير وبرامج التوعية ليست قوية أو حاسمة في هذه العينة، وربما هناك عوامل أخرى تؤثر على إنشاء هذه البرامج في المؤسسات السعودية، مما يتطلب إجراء دراسات أعمق أو استخدام طرق تحليلية بديلة لتعزيز فهم العلاقة بين المتغيرين بشكل أدق.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	٢٥,٩٧١ ^a	٤	.٠٥٤
Likelihood Ratio	٢٦,٢٩٣	٤	.٠٥٠
Linear-by-Linear Association	١,٩٩٢	١	.١٥٨
N of Valid Cases	١٨٤		

a. ٤ cells (١٦,٠٪) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ٣,٩٤.

جدول ٢٢: اختبار كاي اسكوير لدور سياسات التغيير في إنشاء البرامج التوعوية للمؤسسات السعودية



رسم توضيحي ٢٢: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور سياسات التغيير في إنشاء البرامج التوعوية للمؤسسات السعودية

٢. دور سياسات التغيير في تطبيق القيادة الفعالة للمؤسسات السعودية

تشير نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور سياسات التغيير وتطبيق القيادة الفعالة في المؤسسات السعودية، حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square ٢٩,٨٧٠ مع درجات حرية ٣، ومستوى دلالة (Asymptotic Significance) مقداره ٠,٠١٩، وهو أقل من الحد التقليدي ٠,٠٥، مما يدل على وجود ارتباط إحصائي معنوي بين المتغيرين. كذلك يدعم اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) هذه النتيجة بقيمة ٣٠,٤٨٨ ومستوى دلالة ٠,٠١٦، مما يعزز من قوة الدلالة الإحصائية التي تشير إلى تأثير سياسات التغيير على فعالية القيادة داخل المؤسسات. هذا يعني أن السياسات المطبقة في مجال إدارة التغيير تلعب دورًا مهمًا في تحفيز ودعم القيادة الفعالة التي تساهم في تنفيذ التغييرات بنجاح.

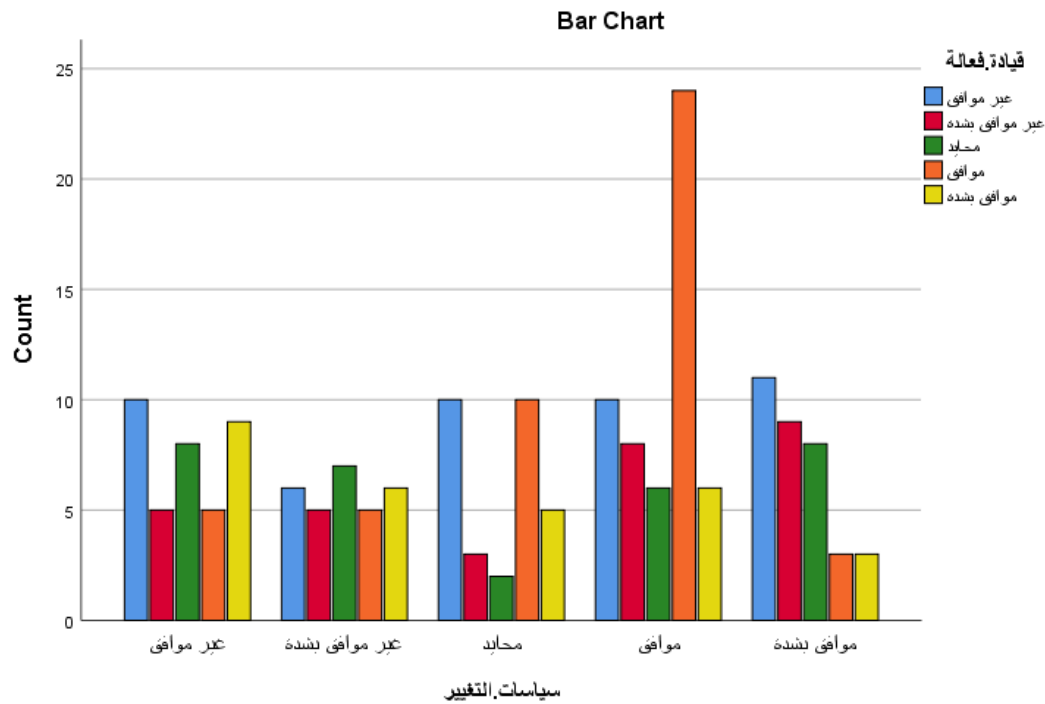
ومع ذلك، يشير اختبار الترابط الخطي (Linear-by-Linear Association) إلى عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمته ١,١٩٣ مع درجة حرية واحدة ومستوى دلالة ٠,٢٧٥، ما يدل على أن العلاقة بين سياسات التغيير وتطبيق القيادة الفعالة ليست بالضرورة نمطًا خطيًا واضحًا، بل قد تكون أكثر تعقيدًا أو غير

مباشرة. من ناحية أخرى، وجود ٥ خلايا (٢٠٪) من الجداول تحتوي على عدد توقعات أقل من ٥، مع أدنى عدد متوقع ٤,٥٧، قد يؤثر على قوة الاختبار ويُحتمل أن يُقلل من دقة النتائج أو يزيد من تحيزها. بناءً على ذلك، يمكن القول بأن هناك تأثيرًا إيجابيًا وملحوظًا لسياسات التغيير على تطبيق القيادة الفعالة في المؤسسات السعودية، لكنه قد يتطلب تحليلًا أعمق لفهم طبيعة هذه العلاقة وكيفية تعزيزها من خلال تدابير تنظيمية واستراتيجية مناسبة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (٢-sided)
Pearson Chi-Square	٢٩,٨٧. ^a	٣	.٠١٩
Likelihood Ratio	٣٠,٤٨٨	٣	.٠١٦
Linear-by-Linear Association	١,١٩٣	١	.٢٧٥
N of Valid Cases	١٨٤		

a. ٥ cells (٢٠,٠٪) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ٤,٥٧.

جدول ٢٣: اختبار كاي اسكوير لدور سياسات التغيير في تطبيق القيادة الفعالة للمؤسسات السعودية



رسم توضيحي ٢٣: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور سياسات التغيير في تطبيق القيادة الفعالة للمؤسسات السعودية

٣. دور سياسات التغيير في تطبيق المنهجية العلمية للمؤسسات السعودية

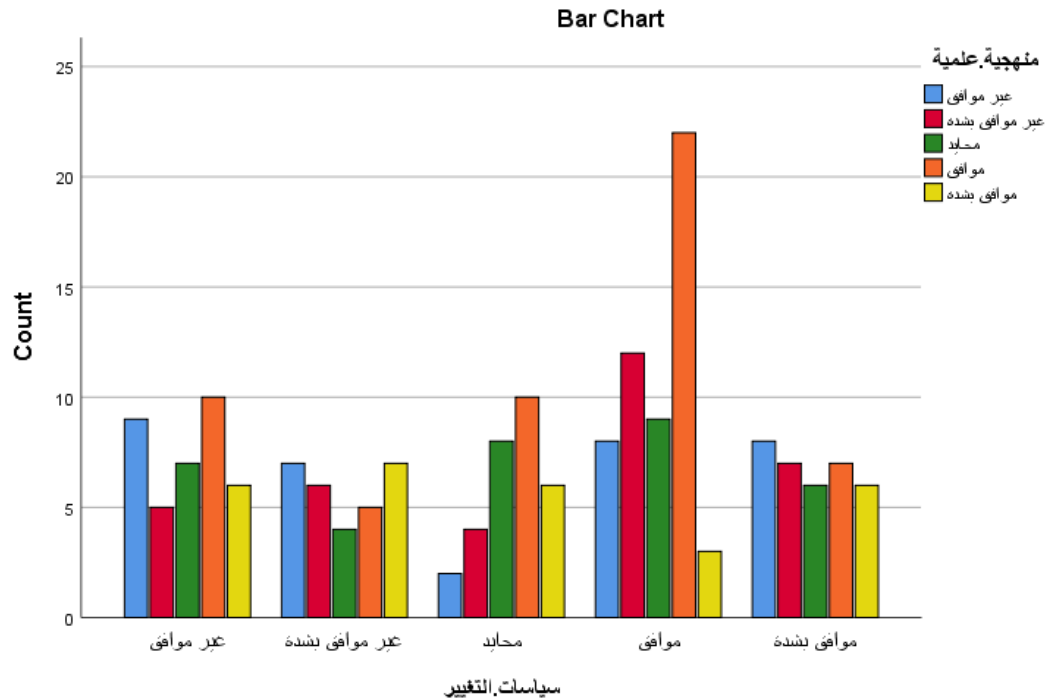
تشير نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور سياسات التغيير وتطبيق المنهجية العلمية في المؤسسات السعودية، حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square ١٧,٧٤٣ مع درجات حرية ٤، ومستوى دلالة (Asymptotic Significance) مقداره ٠,٣٣٩، وهو أعلى بكثير من الحد التقليدي ٠,٠٥، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ليست معنوية إحصائياً في هذه العينة. وبالمثل، يدعم اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) هذا الاستنتاج بقيمة ١٩,٢٣٣ ومستوى دلالة ٠,٢٥٧، مما يعزز من فكرة عدم وجود ارتباط قوي بين سياسات التغيير وتطبيق المنهجية العلمية في سياق هذه الدراسة.

كما يؤكد اختبار الترابط الخطي (Linear-by-Linear Association) عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة بين المتغيرين، حيث كانت القيمة ٠,٠٥١ مع درجة حرية واحدة ومستوى دلالة ٠,٨٢٢، وهو ما يشير إلى غياب نمط خطي أو ارتباط مباشر بين سياسات التغيير وتطبيق المنهجية العلمية. بالإضافة إلى ذلك، وجود ٢ خلايا (٨٪) تحتوي على عدد توقعات أقل من ٥ مع أدنى عدد متوقع ٤,٤١، يشير إلى أن توزيع البيانات جيد نسبياً ولا يؤثر بشكل كبير على نتائج الاختبار. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن سياسات التغيير كما هي مطبقة حالياً في المؤسسات السعودية لا تؤثر بشكل مباشر أو ملحوظ على تبني أو تطبيق المنهجية العلمية، وربما تحتاج هذه العلاقة إلى دراسة أعمق أو عوامل أخرى تلعب دوراً أكبر في تعزيز تطبيق المنهجيات العلمية داخل المؤسسات.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (٢-sided)
Pearson Chi-Square	١٧,٧٤٣ ^a	٤	.٣٣٩
Likelihood Ratio	١٩,٢٣٣	٤	.٢٥٧
Linear-by-Linear Association	.٠٥١	١	.٨٢٢
N of Valid Cases	١٨٤		

a. ٢ cells (٨,٠٪) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ٤,٤١.

جدول ٢٤: اختبار كاي اسكوير لدور سياسات التغيير في تطبيق المنهجية العلمية للمؤسسات السعودية



رسم توضيحي ٢٤: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور سياسات التغيير في تطبيق المنهجية العلمية للمؤسسات السعودية

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة ٠,٠٤٨ بين متغيرات الدراسة (برامج التوعية، القيادة الفعالة، والمنهجية العلمية) ومتغير سياسات التغيير كمتغير تابع. حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١,٨٢٥ مع درجات حرية ٤ و ١٧٥، مما يدل على أن النموذج التنبؤي الذي يضم هذه المتغيرات يفسر جزءاً من التباين في سياسات التغيير، وأن العلاقة بين هذه المتغيرات وسياسات التغيير ليست عشوائية. بمعنى آخر، يمكن القول إن هناك تأثيراً مشتركاً لهذه العوامل في تفسير كيفية تطبيق أو تأثير سياسات التغيير داخل المؤسسات، وإن كان هذا التأثير ضعيفاً نسبياً بسبب القيمة القريبة من الحد الأدنى للدلالة ٠,٠٥.

أما بالنسبة للملخص نموذج بايز (Bayes Factor Model Summary)، فقد أظهر النموذج معامل ارتباط (R) بقيمة ٠,٣٣٧، مما يعني وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات المستقلة وسياسات التغيير. كما بلغت قيمة R Square نسبة ٠,١١٤، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ١١,٤٪ من التباين في سياسات التغيير، وهو تفسير محدود لكنه ليس ضئيلاً. ويظهر معامل R Square المعدل (Adjusted R Square) قيمة ٠,٠٥١، مما يشير إلى أن النموذج قد يعاني من بعض التضخيم في تفسير التباين بسبب عدد المتغيرات أو حجم العينة، كما أن الانحراف المعياري للخطأ ١,٣٨ يعكس

التباين النسبي في التنبؤات. مع ذلك، فإن القيمة المنخفضة لعامل بايز (.٠٠٠) تدل على أن النموذج لا يقدم دعمًا قويًا مقابل النموذج الصفري (Null Model)، مما يوحي بأن هناك حاجة لمزيد من الدراسات أو تضمين متغيرات أخرى لتحسين قدرة التفسير والتنبؤ لسياسات التغيير في المؤسسات السعودية.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	٤١,٤٣٤	٤	٣,٤٥٣	١,٨٢٥	.٠٤٨
Residual	٣٢٣,٦٠٤	١٧٥	١,٨٩٢		
Total	٣٦٥,٠٣٨	١٧٥			
a. Dependent Variable: سياسات التغيير					
b. Model: (Intercept), منهجية علمية, قيادة فعالة, برامج توعوية					

جدول ٢٥: تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.٠٠٠	.٣٣٧	.١١٤	.٠٥١	١,٣٨
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), منهجية علمية, قيادة فعالة, برامج توعوية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

رسم توضيحي ٢٥: ملخص نموذج عامل بايز

المناقشة

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة المتعلقة بدور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم مناقشة مفصلة تسلط الضوء على أهم النتائج وتفسيراتها، مع إبراز الأبعاد العملية والنظرية لهذه النتائج.

أولاً، أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً واضحاً من المؤسسات السعودية بسياسات التغيير وأثرها على مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح التنفيذ، مثل البرامج التوعوية والقيادة الفعالة والمنهجية العلمية. على الرغم من أن العلاقة بين سياسات التغيير وإنشاء البرامج التوعوية لم تكن ذات دلالة إحصائية قوية، إلا أن نسبة المشاركين الذين أشاروا إلى وجود برامج توعية تعزز التغيير تشير إلى وعي متزايد بأهمية تأهيل العاملين وإشراكهم في عمليات التغيير. هذا يعكس توجه المؤسسات نحو بناء بيئة عمل أكثر استعداداً للتكيف مع التغييرات، حيث يُعد توعية الموظفين أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تخفيف مقاومة التغيير وتعزيز قبول المبادرات الجديدة. ومع ذلك، فقد يكون عدم تحقق الدلالة الإحصائية بسبب وجود عوامل أخرى مؤثرة لم يتم قياسها في الدراسة، أو أن البرامج التوعوية ما زالت في مراحل تطور تحتاج إلى تعزيز وتطوير أكبر.

ثانياً، جاءت العلاقة بين سياسات التغيير وتطبيق القيادة الفعالة ذات دلالة إحصائية واضحة، مما يشير إلى الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تفعيل وإدارة التغيير. إن دعم القيادة العليا وإشرافها المباشر على عمليات التغيير يخلق بيئة محفزة تعزز من قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح. هذا الدعم القيادي لا يقتصر فقط على توفير الموارد، بل يشمل أيضاً خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز العاملين على تبني التغيير، وهو أمر حاسم في المجتمعات التي قد تواجه مقاومة أو تحفظات تجاه التغييرات المؤسسية. تعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه العديد من الدراسات التي تؤكد أن القيادة الفعالة تعتبر أحد العوامل الحاسمة في نجاح إدارة التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق بتطبيق المنهجية العلمية في إدارة التغيير، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع سياسات التغيير، مما يطرح تساؤلات مهمة حول مدى تبني المؤسسات السعودية لمنهجيات منظمة ومنهجية علمية في عمليات التغيير. قد يشير هذا إلى وجود فجوة بين السياسات النظرية والتطبيق الفعلي، أو إلى أن المنهجيات العلمية لم تُدمج بشكل كامل في الإجراءات اليومية للإدارة والتغيير. هذا الجانب يتطلب المزيد من الاهتمام،

خاصة في ظل تعقيد بيئة الأعمال الحالية وضرورة الاعتماد على أساليب تحليلية دقيقة لتقييم أثر التغيير وضمان استمراريته.

تشير نتائج تحليل الموثوقية إلى أن البيانات المستخدمة في الدراسة تتمتع بموثوقية عالية، مما يعزز من صحة الاستنتاجات المستخلصة ويؤكد جودة الأداة البحثية المستخدمة. كما أن تحليل التباين الأحادي أظهر أن المتغيرات المدروسة تفسر جزءاً من التباين في سياسات التغيير، وإن كان التأثير محدوداً نسبياً، مما يعكس التعقيد الكبير الذي تحمله عمليات التغيير المؤسسي والتي لا يمكن حصرها في مجموعة محدودة من المتغيرات فقط. إضافة إلى ذلك، تدعو نتائج نموذج بايز إلى إعادة النظر في تصميم النماذج المستقبلية بإدخال متغيرات أخرى قد تلعب دوراً مهماً في تفسير نجاح إدارة التغيير، مثل الثقافة التنظيمية، مستوى الاتصال المؤسسي، أو قدرات التكيف لدى الموظفين.

تؤكد الدراسة على أهمية إدارة التغيير كعنصر محوري في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع، لكنها تشير أيضاً إلى تحديات عدة تواجه المؤسسات السعودية في تبني سياسات متكاملة وعلمية تدعم هذا الدور. لذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز البرامج التدريبية والتوعوية، وتطوير آليات قيادية فعالة تدعم التغيير، بالإضافة إلى تبني منهجيات علمية دقيقة تساعد في متابعة وتقييم أثر التغيير بشكل مستمر. كما يشدد البحث على أهمية الاهتمام بالعوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر في نجاح هذه العمليات لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة في القطاعين العام والخاص داخل المملكة.

الخاتمة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة حول دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، يمكن التأكيد على أن إدارة التغيير تعد من العوامل الأساسية والمحورية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية. فقد برزت أهمية سياسات التغيير في دعم بيئة العمل، وتحفيز الموظفين، وتهيئة المؤسسات لمواجهة تحديات التطوير والتجديد، خاصة من خلال دعم القيادة الفعالة وتفعيل برامج التوعية. ومع ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى وجود بعض الفجوات المتعلقة بتطبيق المنهجية العلمية بشكل منهجي وموحد في عمليات التغيير، مما يستدعي بذل مزيد من الجهود لتعزيز هذا الجانب لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

تؤكد الدراسة أيضاً أن هناك حاجة ملحة لتطوير آليات إدارة التغيير بحيث تكون أكثر شمولية وتكاملاً، بحيث تشمل جميع عناصر المؤسسة بدءاً من القيادة العليا مروراً ببرامج التدريب والتوعية، وصولاً إلى تقييم أثر التغيير بشكل مستمر. إن تبني منهجيات علمية دقيقة ومتقدمة، مع توفير الدعم القيادي المستدام، يشكل الركيزة الأساسية لنجاح المشاريع وتنفيذ الاستراتيجيات وفقاً للأهداف المخطط لها. كما أن استمرار متابعة تنفيذ التغيير وتقييم نتائجه يعزز من قدرة المؤسسات على تعديل السياسات والاستراتيجيات بما يتوافق مع المستجدات والاحتياجات المتغيرة.

تبرز أهمية إدارة التغيير كأداة استراتيجية لا غنى عنها في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة داخل المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية والتقنية المتغيرة بسرعة. وعليه، فإن تعزيز ثقافة التغيير، وتطوير القدرات القيادية، وتبني مناهج علمية مدروسة، يمثلون عوامل حاسمة ينبغي على المؤسسات السعودية الاهتمام بها لضمان تنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتحقيق مشاريعها بكفاءة عالية. وتوصي الدراسة بمزيد من البحث المستقبلي لتوسيع دائرة الفهم حول العوامل الأخرى المؤثرة في إدارة التغيير، بالإضافة إلى تطبيق نماذج أكثر تخصصاً تعكس خصوصية بيئة العمل في المملكة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة حول دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية إدارة التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية:

١. ينبغي على المؤسسات السعودية الاستثمار في برامج توعية وتدريب موجهة لجميع المستويات الوظيفية، لرفع مستوى فهم الموظفين بأهمية التغيير ودورهم في إنجاحه، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة مشاركتهم الفاعلة.

٢. من الضروري تعزيز مهارات القيادة في المؤسسات، خاصة على المستويات العليا، بحيث تكون القيادات قادرة على توفير الدعم اللازم وتحفيز العاملين على تبني التغيير، بالإضافة إلى إدارة العمليات بطريقة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣. يتوجب على المؤسسات العمل على دمج منهجيات علمية واضحة ومنظمة في عمليات التغيير، تشمل التخطيط الدقيق، التنفيذ المتتابع، والتقييم المستمر لنتائج التغيير، لضمان تحقيق الاستدامة والنجاح في تنفيذ الاستراتيجيات.

٤. يجب تحسين آليات التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة، لتسهيل تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع وضمان توافق الجهود وتحقيق التكامل المطلوب بين جميع الأطراف المعنية.

٥. من الضروري وضع آليات مراجعة دورية لتقييم نتائج التغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة، وذلك لتمكين المؤسسات من تعديل الخطط والسياسات بسرعة وفعالية بناءً على التغذية الراجعة.

٦. تعزيز ثقافة التغيير التي تشجع على الابتكار والتكيف المستمر من خلال تبني سياسات تحفز الإبداع والمبادرة بين الموظفين، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

٧. نظراً لتعقيد عمليات إدارة التغيير، يوصى بإجراء أبحاث مستقبلية تشمل متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية، مستوى الاتصال المؤسسي، والقدرات الشخصية للموظفين، لتعزيز فهم العوامل المؤثرة وتطوير استراتيجيات أكثر شمولية وفعالية.

المراجع

- المراجع العربية:

اليمني, ع. ن. (٢٠٢٤). استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. Retrieved from <https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/10/change-management-2030-strategies-in-saudi-government-institutions-an-analytical-study-of-national-transformation-efforts-to-achieve-vision-2030/>

- المراجع الأجنبية:

- Abubakar, A. A. (٢٠٢٤). Exploring factors influencing sustainable human capital development: Insights from Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S24058442411707>.
- Alasiri, A. A. (٢٠٢٢). From a practical perspective, this study is of great importance to organizations operating in the Kingdom of Saudi Arabia, whether governmental or private, as it provides them with the opportunity to understand how change management can be a contributing. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9445529/>
- Alateeg, S. (٢٠٢٤). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377206682_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Innovation_with_mediation_role_of_Strategic_Leadership_in_Saudi_Arabia
- Aldhobaib, M. A. (٢٠٢٥). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- Alfozan, A. A. (٢٠٢٤). Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377743040_Leadership_Dynamics_in_Organizational_Change_An_In-Depth_Exploration_of_Public_and_Private_Sectors_in_Saudi_Arabia
- Alyamani, A. (٢٠٢٤). Change Management Strategies in Saudi Government Institutions: An Analytical Study of National Transformation Efforts to Achieve Vision ٢٠٣٠. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380477248_Change_Management_Strategies_in_Saudi_Government_Institutions_An_Analytical_Study_of_National_Transformation_Efforts_to_Achieve_Vision_2030
- Amarantou, V. (٢٠١٨). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323187972_Resistance_to_change_an_empirical_investigation_of_its_antecedents
- Bagader, A. (٢٠٢٠). A Review on Implementation of Strategic Management in Saudi Arabia Construction Companies Towards Achieving Sustainable Development Goals. Retrieved from <https://www.google.com/search?q=This+research+aims+to+study+the+role+of+change+management+in+the+successful+implementation+of+strategies+and+projects+in+the+Kingdo>

m+of+Saudi+Arabia%۲C+by+analyzing+the+ factors+influencing+this+management+and+its
+impact+on+

- Bicer, M. (۲۰۲۰). Strategic Organizational Change Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/۳۵۲۸۱۶۱۷۱_Strategic_Organizational_Change_Management
- Çakır, F. S. (۲۰۲۰). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/۳۴۰۳۱۰۳۷۳_Analysis_of_Leader_Effectiveness_in_Organization_and_Knowledge_Sharing_Behavior_on_Employees_and_Organization
- Errida, A. (۲۰۲۱). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/۱۰.۱۱۷۷/۱۸۴۷۹۷۹.۲۱۱.۱۶۲۷۳>
- Gharieb, M. E. (۲۰۲۲). KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND IT'S AFFECT ON SAUDI ARABIA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/۳۶۵۶۰۱۱۰۳_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION_AND_IT'S_AFFECT_ON_SAUDI_ARABIA
- Harrison, R. (۲۰۲۱). Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC۷۹۶۶۳۵۷/>
- Havrlant, D. (۲۰۲۱). Economic Diversification Under Saudi Vision ۲۰۳۰ : Sectoral Changes Aiming At Sustainable Growth. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/۳۵۰۹۶۵۳۷۸_Economic_Diversification_Under_Saudi_Vision_۲۰۳۰_Sectoral_Changes_Aiming_At_Sustainable_Growth
- Jalagat, R. (۲۰۱۶). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/۳۱۰۸۲۸۶۷۶_The_Impact_of_Change_and_Change_Management_in_Achieving_Corporate_Goals_and_Objectives_Organizational_Perspective
- Khaw, K. W. (۲۰۲۲). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC۹۰۰۶۲۱۱/>
- Kumarasinghe, H. N. (۲۰۲۱). Organizational Change and Change Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/۳۵۸۳۵۶۴۰۲_Organizational_Change_and_Change_Management
- Mansaray, H. E. (۲۰۱۹). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/۳۳۴۴۸۶۱۴۰_The_Role_of_Leadership_Style_in_Organisational_Change_Management_A_Literature_Review
- mohamed, a. h. (۲۰۲۳). Change Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in the Health Sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from https://bjhs.journals.ekb.eg/article_۳۲۰۰۳۵.html?lang=en

- Mohammad, A. F. (٢٠٢٥). Developing the administrative performance of secondary education leaders in the State of Kuwait in light of the organizational excellence approach: an analytical study. Retrieved from https://mfes.journals.ekb.eg/article_٤٢٧٩٠٢.html?lang=en
- Muzumdar, P. (٢٠٢٥). THEORY OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: DYNAMICS OF WORKPLACE FAIRNESS AND EQUITY. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/٣٩٠٣٣٥٧٥٣_THEORY_OF_ORGANIZATIONAL_JUSTICE_DYNAMICS_OF_WORKPLACE_FAIRNESS_AND_EQUITY
- Noyes, J. (٢٠١٩). Synthesising quantitative and qualitative evidence to inform guidelines on complex interventions: clarifying the purposes, designs and outlining some methods. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC٦٣٥٠٧٥٠/>
- Roşca, V. I. (٢٠٢٠). Implications of Lewin's Field Theory on Social Change. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/٣٤٣٧١٧١٧٩_Implications_of_Lewin's_Field_Theory_on_Social_Change
- Sakib, S. M. (٢٠٢١). A CASE STUDY OF THE FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/٣٥٥٤٦٨٦٦٢_A_CASE_STUDY_OF_THE_FACTORS_INFLUENCING_ORGANIZATIONAL_CHANGE_MANAGEMENT
- Shash, A. (٢٠٢٠). Change Management in Construction Contracting Organizations in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/٣٥٠٧٨٤٣٣٣_Change_Management_in_Construction_Contracting_Organizations_in_Saudi_Arabia
- Smeds, M. (٢٠٢٠). Change management success factors in ERP implementation - Master's Thesis. Retrieved from https://www.academia.edu/٦٦١١٢٩٢/Change_management_success_factors_in_ERP_implementation_Masters_Thesis
- Stanz, L. (٢٠٢١). Leading Through Rapid Change Management. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC٩٣١٠٣٠٠/>
- Walk, M. (٢٠٢٢). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S٠٢٦٣٢٣٧٣٢٢٠٠٠٠٢٠>

الملاحق

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					١- الأسئلة العامة
٦٠+	٥٠-٦٠	٤٠-٥٠	٣٠-٤٠	٢٠-٣٠	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة
					٢- أسئلة الاستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لإدارة التغيير.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يتم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تُنفذ برامج توعية وتدريب لمساندة التغيير المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	هناك قيادة فعالة تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تتبع المؤسسة منهجية علمية ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تساهم إدارة التغيير في تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يتم ربط مبادرات التغيير بأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تحد إدارة التغيير من مقاومة التغيير بين الموظفين أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تساعد إدارة التغيير في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	أدت إدارة التغيير إلى تسهيل تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع عملي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	إدارة التغيير تساهم في ضمان استمرارية المشاريع وتحقيق نتائجها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تساعد إدارة التغيير في إدارة الموارد بفعالية أثناء تنفيذ المشاريع.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	هناك تنسيق جيد بين فرق العمل لضمان تنفيذ التغييرات المرتبطة بالمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يتم مراجعة نتائج المشاريع وتقييم أثر التغيير بعد التنفيذ.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تؤدي إدارة التغيير إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	توفر القيادة العليا الدعم الكافي لعمليات التغيير.

✓ <https://docs.google.com/forms/d/١zEBnpg٦WUU٥gusMZ٠٧gaPYeB٠gdJuIPdFmV٧Gi٩٢XS٠/edit>

Abstract

This study aims to explore the role of change management in the successful implementation of strategies and projects within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on analyzing the influencing factors and their impact on achieving organizational goals. The study followed a descriptive-analytical approach, designing a questionnaire to collect data from a sample of 180 participants representing employees and leaders in multi-sector Saudi organizations. The data were analyzed using various statistical methods, including the chi-square test and one-way analysis of variance, in addition to assessing the reliability of research tools using Cronbach's alpha coefficient. The results showed that change management plays a significant role in creating an environment conducive to strategy implementation, through adopting clear policies, engaging employees, and providing ongoing awareness and training programs. The results also emphasized the importance of effective leadership in supporting change processes and the necessity of adopting structured scientific methodologies to ensure efficient achievement of goals. However, the study revealed challenges in coordinating work teams and fully adopting scientific methodologies. Based on these findings, the study recommends strengthening awareness and training programs, developing leadership capabilities, improving institutional coordination, and adopting advanced scientific methodologies in change management to ensure successful strategy implementation and achieving sustainable development.

Keywords: Change management, strategies, projects, effective leadership, scientific methodology, institutional awareness, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University
Management College
Specialization in business management



**The Role of Change Management in the Successful Implementation of Strategies and
Projects in the Kingdom of Saudi Arabia: An Analytical Study of the Influencing
Factors and Their Impact on Achieving Institutional Objectives**

Prepared by/

University ID/

Supervised by/

Year

٢٠٢٥